ROBBINS

ADMINISTRACIÓN

12ª EDICIÓN

COULTER

ALWAYS LEARNING

PEARSON

Administración

Decimosegunda edición

Stephen P. Robbins
San Diego State University

Mary Coulter
Missouri State University

TRADUCCIÓN
Luis Óscar Madrigal Muñiz
Universidad Nacional Autónoma de México
Leticia Esther Pineda Ayala
Universidad Anáhuac del Norte

REVISIÓN TÉCNICA
Efraín Garza Alvarado
Azalea Barrera Espinosa
Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Contaduría Pública y Administración

Ricardo A. Varela Juárez
Universidad Nacional Autónoma de México

María Eloísa Treviño Ayala
Rosa Guadalupe Muñoz Rodríguez
Universidad de Monterrey

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky
Universidad Nacional Autónoma de México

PEARSON

Datos de catalogación bibliográfica

ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY

Administración
Decimosegunda edición

PEARSON, México, 2014

ISBN: 978-607-32-2767-4
Área: Administración

Formato: 21.5 × 27.5 cm Páginas: 720

Dirección general: Philip de la Vega
Dirección Educación Superior: Santiago Gutiérrez
Editor: Guillermo Domínguez Chávez
e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com
Editor de desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández
Supervisor de producción: José D. Hernández Garduño
Gerencia editorial
Educación Superior: Marisa de Anta

ISBN 978-0-1330-4360-0

DECIMOSEGUNDA EDICIÓN, 2014

D.R. © 2014 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5o. piso
Industrial Atoto, C.P. 53519
Naucalpan de Juárez, Estado de México
e-mail: editorial.universidades@pearsoned.com

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031

ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-2767-4
ISBN E-BOOK: 978-607-32-2766-7
ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-2765-0

Impreso en México. *Printed in Mexico*.

PEARSON

A mi esposa, Laura

Steve



A mis dulces bebés:
Brooklynn y Blake

Mary

Acerca de *los* autores



STEPHEN P. ROBBINS (Ph.D. por la University of Arizona) es profesor emérito de administración en la San Diego State University, además de uno de los autores de libros de texto sobre administración y comportamiento organizacional con más éxito en el mundo. Sus libros han vendido más de 5 millones de ejemplares, y han sido traducidos a 20 idiomas. En la actualidad su libro es utilizado en más de 1 500 colegios y universidades de Estados Unidos, así como en cientos de instituciones educativas de Canadá, Latinoamérica, Australia, Nueva Zelanda, Asia y Europa. El doctor Robbins también es autor de los éxitos de librería *The Truth About Managing People*, 2ª ed. (Financial Times/Prentice Hall, 2008) y *Decide & Conquer* (Financial Times/Prentice Hall, 2004).

Por otro lado, el doctor Robbins es un activo participante en competencias atléticas en la categoría de master. Desde que cumplió 50 años, en 1993, ha ganado 23 campeonatos estadounidenses y 14 títulos mundiales. En 2005 fue incluido en el Salón de la Fama del U.S. Masters' Track & Field, y actualmente ostenta el récord mundial de 100 m planos (con un tiempo de 12.37) y de 200 m planos (con 25.20) para varones de 65 años o más.



MARY COULTER (Ph.D. por la University of Arkansas) es profesora emérita de administración en la Missouri State University. La doctora Coulter ha publicado otros libros con Prentice Hall, incluyendo *Strategic Management in Action*, ahora en su 6ª edición, y *Entrepreneurship in Action*, que va en su 2ª edición. Cuando no está ocupada escribiendo, la doctora Coulter disfruta de arreglar sus jardines de flores, probar recetas de nuevos platillos para su familia (casi siempre con éxito), leer, y compartir muchas actividades con sus seres queridos: Ron, Sarah y James, Katie y Matt, y sus nietos Brooklynn y Blake, sus "dulces bebitos", como acostumbra llamarlos.

Contenido

Contenido

PARTE 3 Cambio y toma de decisiones

Prefacio

¡Usted ha tomado la mejor decisión! Está asistiendo a un curso universitario… o tal vez a varios. Aunque es probable que algunas veces sienta que está perdiendo el tiempo al asistir a la universidad, lo cierto es que no es así. Lo que está haciendo ahora le dará satisfacciones en el largo plazo. En una encuesta realizada entre personas que buscan empleo, un sorprendente 92 por ciento afirmó que una de las desventajas más grandes al competir en el mercado laboral es no contar con educación universitaria. Por supuesto, ése no es el futuro que le espera, puesto que *ya está* inscrito en la universidad. ¡Por eso ha comprado este libro!

Principales modificaciones en esta edición

Déjeme contarle que los autores somos profesores desde hace más de 50 años, y que eso nos permite comprender lo complejo que resulta mantener a un grupo de estudiantes comprometidos y entusiasmados con lo que pasa en clase. En nuestro caso, nos ha funcionado excepcionalmente bien mostrarles que la administración no es un tema árido y aburrido que tienen que aprender leyendo un libro; sino algo vital que la gente real hace en las empresas todos los días. Ésa es la razón por la que siempre hemos incorporado historias de gerentes "reales" en nuestro libro: de esa manera los estudiantes pueden ver cómo se utilizan en la práctica las teorías y los modelos que analizamos en cada capítulo. Por otro lado, ésta es la única obra introductoria que presenta la administración desde la perspectiva de aquellos que de verdad la ejercen. Nuestro enfoque en el mundo real ha resultado tan popular que esta vez quisimos introducir un "efecto diferente" pidiendo a los gerentes reales que brindaran comentarios respecto de casos administrativos cotidianos, específicamente redactados para cada capítulo. Pensamos que esto nos ayudará a motivar a los alumnos a seguir estudiando administración, y a ofrecer numerosas oportunidades para la discusión en el aula. Tras muchos debates acerca de qué debíamos hacer para lograr que nuestro libro reflejara mejor las realidades del entorno actual, tomamos la decisión de incorporar las siguientes modificaciones en esta edición:

- Una presentación, en la introducción de cada capítulo, de un gerente real en activo en una organización real.
- Una "Práctica administrativa" al final de cada parte del libro, diseñada para ofrecer a los estudiantes una oportunidad de poner a prueba sus conocimientos gerenciales mediante el análisis de:
  - Un dilema ético en cada capítulo; un dilema realista que los gerentes podrían enfrentar, y para el que los alumnos deberán buscar una solución.
  - Una perspectiva global; esto es, material adicional sobre los temas globales que enfrentan los gerentes; y donde los alumnos tendrán que investigar y analizar sus implicaciones.
  - Un caso continuo: Starbucks. Se trata de un caso integral que se ocupa de importantes aspectos abordados en cada parte del libro; los alumnos deberán responder varias preguntas sobre el tema.
- El desarrollo de contextos realistas relacionados con los temas abordados en cada capítulo, y que son afrontados por nuestros gerentes "reales".
- Herramientas de preparación para la toma de decisiones y el enfrentamiento al cambio en secciones independientes.
- Se reorganizó el material sobre control, incluyéndolo en la parte relativa a la planeación.
- Se colocó el material sobre administración de operaciones en un módulo especial.

Cambios capítulo por capítulo

Capítulo 1 – La administración y las organizaciones

- nueva introducción al capítulo
- nueva sección "El líder hace la diferencia"
- nuevo análisis sobre las redes sociales y su importancia para la labor administrativa
- casos enfrentados por gerentes "reales"
- ejemplos actualizados
- nuevo dilema ético
- nuevos casos de final de capítulo

Capítulo 2 – El contexto administrativo: restricciones y desafíos

- nueva introducción al capítulo
- nuevo análisis sobre desigualdad económica
- casos enfrentados por gerentes "reales"
- nueva sección "El líder hace la diferencia"

- ejemplos actualizados
- nuevos casos de final de capítulo

Capítulo 3 – La administración en el entorno global

- nueva introducción al capítulo
- nuevo material sobre los problemas de la Unión Europea y la zona del euro
- un caso enfrentado por un gerente "real"
- nueva sección "El líder hace la diferencia"
- varios ejemplos nuevos
- nuevo dilema ético
- un caso nuevo y otro actualizado en la sección de final de capítulo

Capítulo 4 – Administración de la diversidad

- nueva introducción al capítulo
- casos enfrentados por gerentes "reales"
- estadísticas actualizadas
- nueva sección "El líder hace la diferencia"
- varios ejemplos nuevos
- nuevo dilema ético
- un caso nuevo y otro actualizado en la sección de final de capítulo

Capítulo 5 – Administración de la responsabilidad social y la ética

- nueva introducción al capítulo
- casos enfrentados por gerentes "reales"
- estadísticas actualizadas
- nuevos ejemplos
- nuevo dilema ético
- un caso nuevo y otro actualizado en la sección de final de capítulo

Capítulo 6 – Los gerentes como tomadores de decisiones

- nueva introducción al capítulo
- nuevos ejemplos
- un caso enfrentado por un gerente "real"
- sección "Perspectiva del futuro" actualizada
- sección "El líder hace la diferencia" actualizada
- estadísticas actualizadas
- nuevo material sobre pensamiento de diseño
- nuevo dilema ético
- un caso nuevo y otro actualizado en la sección de final de capítulo

Capítulo 7 – Manejo del cambio y la innovación

- introducción al capítulo totalmente revisada
- nuevos ejemplos
- casos enfrentados por gerentes "reales"
- sección "Perspectiva del futuro" actualizada
- sección "El líder hace la diferencia" actualizada
- nuevos datos de referencia
- nuevo material sobre pensamiento de diseño
- dilema ético revisado
- ejercicio de equipo revisado
- un caso nuevo y otro actualizado en la sección de final de capítulo

Capítulo 8 – Fundamentos de la planeación

- nueva introducción al capítulo
- casos enfrentados por gerentes "reales"
- nuevo dilema ético
- un caso nuevo en la sección de final de capítulo

Capítulo 9 – Administración estratégica

- nueva introducción al capítulo
- ejemplos nuevos y actualizados
- casos enfrentados por gerentes “reales”
- nueva sección “El líder hace la diferencia”
- nuevo material sobre pensamiento de diseño como ventaja competitiva
- nuevo dilema ético
- dos nuevos casos en la sección de final de capítulo

Capítulo 10 – Controles administrativos

- nueva introducción al capítulo
- ejemplos nuevos y actualizados
- casos enfrentados por gerentes “reales”
- nuevo material sobre controles del desempeño de los empleados
- nuevo material sobre la incertidumbre global
- estadísticas actualizadas
- casos actualizados en la sección de final de capítulo

Capítulo 11 – Diseño organizacional básico

- introducción al capítulo actualizada
- casos enfrentados por gerentes “reales”
- estadísticas actualizadas
- nueva sección “Líderes que hacen la diferencia”
- nuevo dilema ético
- casos actualizados en la sección de final de capítulo

Capítulo 12 – Diseño organizacional a la medida

- nueva introducción al capítulo
- algunos ejemplos nuevos
- casos enfrentados por gerentes “reales”
- nuevas estadísticas
- un caso nuevo y otro actualizado en la sección de final de capítulo

Capítulo 13 – Administración de los recursos humanos

- nueva introducción al capítulo
- varios ejemplos nuevos
- nuevas estadísticas
- nueva sección “El líder hace la diferencia”
- casos enfrentados por gerentes “reales”
- nuevo dilema ético
- un caso nuevo y otro actualizado en la sección de final de capítulo

Capítulo 14 – Administración de equipos

- nueva introducción al capítulo
- algunas estadísticas nuevas
- nueva sección “El líder hace la diferencia”
- casos enfrentados por gerentes “reales”
- dos nuevos casos en la sección de final de capítulo

Capítulo 15 – Comprensión del comportamiento individual

- introducción al capítulo actualizada
- nuevas estadísticas
- nueva sección “El líder hace la diferencia”
- casos enfrentados por gerentes “reales”
- un nuevo caso en la sección de final de capítulo

Capítulo 16 – Los gerentes y la comunicación

- introducción al capítulo totalmente revisada y actualizada
- varios ejemplos nuevos a lo largo del capítulo
- nueva sección “El líder hace en la diferencia”
- nuevas estadísticas
- casos enfrentados por gerentes “reales”
- nuevo análisis sobre las reuniones generales
- un nuevo caso en la sección de final de capítulo

Capítulo 17 – Motivación a los empleados

- nueva introducción al capítulo
- nuevos ejemplos a lo largo del capítulo
- nuevas estadísticas
- casos enfrentados por gerentes “reales”
- nueva información acerca de los principales retos motivadores interculturales
- nuevo dilema ético
- un nuevo caso en la sección de final de capítulo

Capítulo 18 – Los gerentes como líderes

- nueva introducción al capítulo
- algunos ejemplos nuevos a lo largo del capítulo
- nuevas estadísticas
- casos enfrentados por gerentes “reales”
- nuevo dilema ético
- un nuevo caso en la sección de final de capítulo

De qué se trata este libro y por qué es importante

Este libro tiene que ver con la administración y los administradores o gerentes. Los gerentes representan el único elemento que todas las organizaciones –sin importar su tamaño, tipo o ubicación– necesitan. Por otro lado, no hay duda de que el mundo que enfrentan los gerentes ha cambiado, está cambiando y seguirá haciéndolo. La naturaleza dinámica de las organizaciones actuales implica recompensas *y* desafíos por igual para los individuos que las dirigen. La administración es una disciplina dinámica, y los libros de texto que abordan el tema deberían reflejar esos cambios para contribuir a que los estudiantes estén preparados para administrar bajo las circunstancias actuales. Hemos escrito esta nueva edición con el objetivo de ofrecerle el mejor medio de aprendizaje posible de lo que significa ser un gerente que actúa con el cambio.

Nuestro enfoque

Nuestro enfoque de la administración es simple: tiene que ver con las personas. Los gerentes administran personas. Por eso, le presentaremos a gerentes reales; es decir, personas auténticas que manejan gente. Hemos conversado con esos gerentes reales y les hemos pedido que compartan sus experiencias. De esta manera podrá comprender de qué se trata la administración, cuáles son los problemas que han enfrentado esos gerentes, y cómo los han resuelto. No sólo contará con el beneficio que representan la sabiduría y el conocimiento de su profesor; también tendrá acceso a su propio equipo de consejeros y mentores.

Qué esperamos de usted

Es sencillo: que asista a clase, que lea el libro, que haga sus tareas y que estudie para sus exámenes. Si quiere sacar todo el provecho posible del dinero que ha gastado en el pago de su matrícula y de este libro, eso es precisamente lo que tiene que hacer. Además de escribir la obra que tiene entre sus manos, los autores hemos sido profesores de administración, y eso es lo que esperamos de los alumnos a quienes les impartimos clase.

Guía del usuario

Algunos cursos de administración podrían describirse como “superficiales”, porque muchos de los temas los abordan de manera muy rápida, sin gran profundidad. Por supuesto, en ocasiones lo contrario puede resultar abrumador. Su profesor constituye la principal fuente de información, y le proporcionará un esbozo de lo que se espera que usted haga a lo largo del curso. Es también quien evaluará y calificará su trabajo, así que ponga mucha atención en las expectativas que le plantee. Considérenos, los autores de su libro de texto, como sus profesores complementarios. Asumiendo el papel de sus compañeros en el desafío, le suministraremos la mejor información posible para ayudarlo a triunfar en este curso. ¡Depende de usted aprovecharlos!

Cómo aprovechar al máximo su libro de texto, y obtener una buena calificación en el curso

Los profesores emplean libros de texto porque representan una fuente compacta de información que los alumnos necesitan para conocer los temas incluidos en el curso. A muchos profesores les agrada este libro en particular porque presenta la administración desde la perspectiva de quienes realmente *ejercen* esa disciplina: gerentes reales. Así pues, saque ventaja de ello y analice lo que esos gerentes reales han querido compartir con usted. Vea cómo han enfrentado los problemas gerenciales. Aprenda cuáles son sus estilos administrativos y piense cómo podría implementarlos.

Además de lo que puede aprender de estos gerentes reales, le ofrecemos varios métodos que podrían ayudarle a obtener una buena calificación. Use las preguntas de revisión y de análisis que se hallan al final de cada capítulo; constituyen una estupenda forma de evaluar qué tanto aprendió del material leído.

Por último, incluimos una amplia variedad de útiles experiencias de aprendizaje. Desde dilemas éticos y ejercicios para desarrollo de habilidades, hasta análisis de casos y tareas administrativas prácticas, le proporcionamos muchos elementos para que su curso valga la pena y sea divertido. Su profesor le indicará cuáles tareas deberá llevar a cabo. Pero no es preciso que limite a ellas sus experiencias de aprendizaje. Intente realizar algunas actividades adicionales, aunque no se las hayan dejado como tarea. ¡No se arrepentirá!

Recursos para el estudiante (en inglés)

Self-Assessment Library (S.A.L.)

Si está interesado en evaluaciones adicionales, esta valiosa herramienta incluye 67 ejercicios de autoevaluación individuales que permiten a los alumnos valorar sus conocimientos, creencias, sentimientos y acciones respecto de un amplio rango de habilidades, aptitudes e intereses. El sistema proporciona claves de evaluación que facilitan el análisis individual inmediato. S.A.L. está disponible como libro impreso, en CD-ROM y mediante código de acceso; así que todos los alumnos tienen la oportunidad de elegir cómo desean completar sus evaluaciones. S.A.L. ISBN 0-13-608376-5.

Este recurso está en inglés y se adquiere de forma separada al libro impreso. Pregunte a su representante de Pearson cómo adquirirlo.

Agradecimientos

Todos los autores confían en los comentarios que les hacen sus revisores, y los nuestros en particular han sido de enorme utilidad. Deseamos agradecer a las personas cuyos nombres aparecen a continuación; muchas gracias por los concienzudos comentarios y sugerencias que hicieron en torno de la 12ª edición de esta obra, o de cualquiera de sus versiones previas:

Suhail Abboushi, *Duquesne State*
Cheryl Adkins, *Longwood College*
Aline Arnold, *Eastern Illinois University*
Joseph Atallah, *DeVry Institute of Technology*
Jayanta Bandyopadhyay, *Central Michigan University*
Robb Bay, *Community College of Southern Nevada*
Henry C. Bohleke, *San Juan College*
Ernest Bourgeois, *Castleton State College*
Jenell Bramlage, *University of Northwestern Ohio*
Jacqueline H. Bull, *Immaculata University*
James F. Cashman, *The University of Alabama*
Rick Castaldi, *San Francisco State University*
Casey G. Cegielski, *Auburn University*
Bobbie Chan, *Open University of Hong Kong*
Jim Chimenti, *Jamestown Community College*
Jay Christensen-Szalanski, *University of Iowa*
Thomas Clark, *Xavier University*
Sharon Clinebell, *University of Northern Colorado*
Daniel Cochran, *Mississippi State University*
Augustus B. Colangelo, *Penn State*
Jason Coleman, *Wesley College*
Donald Conlon, *University of Delaware*
Roy Cook, *Fort Lewis College*
Anne C. Cowden, *California State University, Sacramento*
Claudia Daumer, *California State University, Chico*
H. Kristl Davison, *University of Mississippi*
Thomas Deckleman, *Owens Community College*
R. Dortch, *Austin Peay State University*
Mary Ann Edwards, *College of Mount St. Joseph*
Ronald Eggers, *Barton College*
Tan Eng, *Ngee Ann Polytechnic*
Allen D. Engle, Sr., *Eastern Kentucky University*
Judson C. Faurer, *Metro State College*
Dale M. Feinauer, *University of Wisconsin, Oshkosh*
Janice Feldbauer, *Austin Community College*
Diane L. Ferry, *University of Delaware*
Louis Firenze, *Northwood University*
Bruce Fischer, *Elmhurst College*
Phillip Flamm, *Angelo State University*
Robert Foley, *College of St. Joseph*
Barbara Foltz, *Clemson University*
June Freund, *Pittsburgh State University*
Michele Fritz, *DeAnza College*
Charles V. Goodman, *Texas A&M University*
H. Gregg Hamby, *University of Houston*
Frank Hamilton, *University of South Florida*
Robert W. Hanna, *California State University, Northridge*
James C. Hayton, *Utah State University*
Wei He, *Indiana State University*
Phyllis G. Holland, *Valdosta State College*
Phil Holleran, *Mitchell Community College*
Henry Jackson, *Delaware County Community College*
Matrecia James, *Jacksonville University*
Jim Jones, *University of Nebraska, Omaha*
Kathleen Jones, *University of North Dakota*
Rusty Juban, *Southeastern Louisiana University*
Ahmad Karim, *Indiana Purdue University*
Marvin Karlins, *University of South Florida*
Andy Kein, *Keller Graduate School of Management*
David Kennedy, *Berkeley School of Business*
Russell Kent, *Georgia Southern University*
William H. Kirchman, *Fayetteville Technical Community College*
John L. Kmetz, *University of Delaware*
Gary Kohut, *University of North Carolina at Charlotte*
William Laing, *Anderson College*
Gary M. Lande, *Montana State University*
Ellis L. Langston, *Texas Tech University*
Les Ledger, *Central Texas College*
David Linthicum, *Cecil College*
W. L. Loh, *Mohawk Valley Community College*

Susan D. Looney, *Delaware Technical and Community College*

James Mazza, *Middlesex Community College*

Lisa McCormick, *Community College of Allegheny*

James McElroy, *Iowa State University*

Carrie Blair Messal, *College of Charleston*

Joseph F. Michlitsch, *Southern Illinois University–Edwardsville*

Sandy J. Miles, *Murray State University*

Lavelle Mills, *West Texas A&M University*

Corey Moore, *Angelo State University*

Rick Moron, *University of California, Berkeley*

Jennifer Morton, *Ivy Tech Community College*

Don C. Mosley, Jr., *University of South Alabama*

Anne M. O'Leary-Kelly, *Texas A&M University*

Rhonda Palladi, *Georgia State University*

Shelia Pechinski, *University of Maine*

Anthony Plunkett, *Harrison College*

Victor Preisser, *Golden Gate University*

Michelle Reavis, *University of Alabama, Huntsville*

Clint Relyea, *Arkansas State University, University of Arkansas*

James Robinson, *The College of New Jersey*

Patrick Rogers, *North Carolina A&T University*

James Salvucci, *Curry College*

Elliot M. Ser, *Barry University*

Tracy Huneycutt Sigler, *Western Washington University*

Eva Smith, *Spartanburg Technical College*

James Spee, *The Claremont Graduate School*

Roger R. Stanton, *California State University*

Dena M. Stephenson, *Calhoun Community College*

Charles Stubbart, *Southern Illinois University*

Ram Subramanian, *Grand Valley State University*

Thomas G. Thompson, *University of Maryland, University College*

Frank Tomassi, *Johnson & Wales University*

Isaiah O. Ugboro, *North Carolina A&T State University*

Philip M. VanAuken, *Baylor University*

Donna Vassallo, *Atlantic Cape Community College*

Carolyn Waits, *Cincinnati State University*

Bill Walsh, *University of Illinois*

Richard C. Warner, *Lehigh Carbon Community College*

Michael Wayland, *Methodist University*

Emilia S. Westney, *Texas Tech University*

Gary L. Whaley, *Norfolk State University*

Bobbie Williams, *Georgia Southern University*

Bob Willis, *Rogers State University*

Lucia Worthington, *University of Maryland University College*

Wendy Wysocki, *Monroe Community College*

¡Ha sido maravilloso trabajar con el equipo de Prentice Hall! Todos aquellos que participan en él —editores, expertos en producción, gurús de la tecnología, diseñadores, especialistas en marketing, representantes de ventas y empleados de almacén— trabajaron arduamente para convertir nuestros archivos digitales en un libro de texto en toda forma, así como en asegurarse de que esté a disposición de académicos y estudiantes. ¡No hubiéramos podido lograrlo sin su ayuda! Nuestro más sincero agradecimiento a todas esas personas, incluyendo a April Core, Nikki Jones, Stephanie Wall, Judy Leale, Claudia Fernandes, Kelly Warsak, Kenny Beck, Nancy Moudry, Solange Binef y Allison Campbell. Cada uno de ustedes es un profesional consumado, genuinamente comprometido con la misión de publicar los mejores libros de texto. Nos ha dado mucho gusto que formaran parte de nuestro equipo.

Por último, Steve desea dar las gracias a su esposa, Laura, por su respaldo y su estímulo. De igual manera, Mary quiere agradecer a su esposo y al resto de su familia por todo su apoyo y comprensión, y por la paciencia constante que mostraron mientras ella pasaba horas frente a la computadora. Vaya también un reconocimiento de su parte a sus compañeras de la clase de estudio bíblico de los miércoles… Señoras, ustedes me han apoyado tanto, que siempre serán parte fundamental de mi vida. ¡Gracias!

Administración

CAPÍTULO

1 La administración y las organizaciones

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

Farmville. Cityville. Words with Friends. Mafia Wars 2.

Éstos son algunos de los juegos online más populares creados por Zynga, disponibles gratuitamente en Facebook, Myspace y Yahoo!, como apps para iPads y iPhones, y en el propio sitio Web de la empresa.[1] Fundada por el CEO Mark Pincus (vea la foto) en 2007, Zynga (nombre que deriva del de la difunta perra de Pincus, Zinga) es una de las empresas de desarrollo de juegos sociales líderes en el mundo, y una de las más interesantes del sector tecnológico. El objetivo de la compañía es "conectar a miles de millones de personas de todo el mundo a través del juego". Pero, ¿cómo crear un negocio viable haciendo que la gente "compre un montón de cosas que no existen"? La respuesta es sencilla: con empleados altamente capacitados y muy talentosos, guiados por gerentes altamente capacitados y muy talentosos.

Si bien los empleados de Zynga son excepcionalmente creativos en el desarrollo de juegos virtuales, también resultaron serlo en el análisis de datos. Mientras examinaban información recopilada cuando la gente disfruta de sus juegos online, los gerentes de producto de un juego llamado FishVille descubrieron algo muy interesante. Los jugadores compraban "un pez rana traslúcido a un precio seis veces más alto que el de las demás criaturas marinas, utilizando una moneda imaginaria que se obtiene al practicar el juego". En consecuencia, se apresuraron a solicitar al personal artístico de la empresa que creara "una serie de criaturas marinas ficticias similares, con aletas traslúcidas y otras características distintivas". Cuando estuvieron listas, las presentaron al público, pero esta vez con una diferencia: para obtenerlas, los jugadores debían pagar dinero real. Éstos, por su parte, no pusieron trabas para hacerlo, pagando hasta 3 o 4 dólares por cada pez. Aunque la vasta mayoría de entusiastas de los juegos de Zynga nunca gastan dinero real en ellos, algunos (denominados grandes apostadores, o whales, imitando el término utilizado en los casinos) desembolsan cientos y hasta miles de dólares al mes. Los ingresos de Zynga fueron de casi 600 millones



Fuente: Karsten Lemm/Picture Alliance/Photoshot

de dólares en 2010, con utilidades de casi 91 millones; no obstante, como las incertidumbres económicas globales han persistido, en 2011 las utilidades de la empresa ascendieron a más de 1 000 millones de dólares, pero con una pérdida neta de 404 millones.

Hace poco, los empleados de Zynga se mudaron a su nueva sede de San Francisco



Fuente: Karsten Lemm/Picture Alliance/ Photoshot

El objetivo de la compañía es "conectar a miles de millones de personas de todo el mundo a través del juego".

(conocida como La Perrera), diseñada de manera que pareciera que uno de sus juegos se hizo realidad. El estilo western de la fachada de la recepción recuerda el mundo virtual de su juego FrontierVille. Estacionado justo frente al escritorio de la recepcionista se encuentra un remolque blanco marca Winnebago de la década de 1970, adornado con una Z gigante y bautizado como Zyngabago. También cuentan con un "túnel para viajar en el tiempo, decorado con 20 000 luces LED programables". Como ocurre con la fuerza laboral de casi todas las demás empresas de nuevo cuño instaladas en Silicon Valley, los empleados de la sede de Zynga disfrutan de servicios como un gimnasio, un jardín zen para tomar el té, un centro de descanso y una cafetería. Tales privilegios son necesarios para atraer y retener empleados talentosos que pueden darse el lujo de elegir en dónde quieren trabajar. Hasta el momento, en Zynga la tasa de deserción (una medida de cuántos empleados abandonan la empresa) ha sido apenas superior al 3 por ciento, mientras que "la tasa promedio en Silicon Valley es de 14 por ciento". Pincus considera que es una buena señal de que a los empleados les gusta la compañía y su cultura organizacional, de suyo bastante

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1.1 ***Explicar*** *la importancia de los gerentes para las organizaciones.*

1.2 ***Definir*** *qué es un gerente y cuál es su labor.*

1.3 ***Describir*** *las funciones, los roles y las habilidades de los gerentes.*

1.4 ***Describir*** *los factores que están reconformando y redefiniendo el trabajo de los gerentes.*

1.5 ***Explicar*** *el valor que tiene estudiar administración.*

competitiva. Los empleados sometidos a esa presión encuentran muchas oportunidades profesionales para cambiar de empleo. ***¿Qué cree usted que se necesita para manejar apropiadamente a empleados así de ambiciosos y con tanto talento?***

¿Le gustaría trabajar en una empresa como Zynga? ¿Qué opinaría de ocupar un puesto gerencial en ella? Esta interesante compañía es un buen ejemplo de lo que implica la administración en el mundo actual: desafíos… ¡y diversión!

Como muchos jóvenes, es probable que usted haya trabajado en un momento u otro al mismo tiempo que cursa sus estudios. E, independientemente del lugar en donde lo haya hecho, lo más seguro es que sus experiencias laborales se hayan visto influenciadas por las aptitudes y habilidades de su gerente. A juzgar por las bajas tasas de deserción que manejan, parecería que los gerentes de Zynga constituyen un buen ejemplo de cómo son los gerentes exitosos en la actualidad, y de las habilidades que deben tener para enfrentar los problemas y desafíos implícitos en la administración del siglo XXI. Este texto trata del importante trabajo administrativo que llevan a cabo los gerentes. La realidad que afrontan los gerentes actuales (y que podría incluirlo a usted en el futuro próximo) indica que el mundo está transformándose. En los ámbitos laborales de todo tipo (oficinas, tiendas minoristas, restaurantes, fábricas, etc.), los gerentes tienen que vérselas con expectativas cambiantes y con nuevas formas de manejar a los empleados y organizar el trabajo. En este capítulo abordaremos el tema de los gerentes y la administración, examinando la importancia de los primeros, quiénes son, en dónde trabajan y cuál es su labor. Por último, cerraremos el capítulo analizando los factores que están reconformando y redefiniendo el trabajo gerencial, y comentando por qué es importante estudiar administración.

1.1 ***Explicar*** *la importancia de los gerentes para las organizaciones.*

¿POR QUÉ son importantes los gerentes?

"…Un buen jefe puede cambiar nuestra vida, impulsándonos a alcanzar nuevos hitos profesionales y personales, y dinamizando el trabajo individual y de equipo para superar, en conjunto, los nuevos desafíos, cuya magnitud es demasiado grande como para enfrentarlos en solitario".[2] Si usted ha trabajado con un gerente así, considérese afortunado. Un gerente que reúna esas características es capaz de hacer que el trabajo resulte más disfrutable y productivo. Sin embargo, incluso los gerentes que no encarnan ideales y expectativas tan altos son importantes para las organizaciones. Veamos tres de las razones por las que afirmamos lo anterior.

La primera razón por la que los gerentes son importantes para las organizaciones, estriba en que éstas requieren de sus aptitudes y habilidades administrativas, sobre todo en tiempos inciertos, complejos y caóticos. En virtud de que las organizaciones tienen que lidiar con los desafíos actuales, llámense las condiciones económicas mundiales, los cambios tecnológicos, la siempre creciente globalización, etc., los gerentes juegan un papel determinante en la identificación de problemas críticos y en el desarrollo de soluciones creativas. Por ejemplo John Zapp, gerente general de varias concesionarias de autos en Oklahoma City, luchó por mantener su empresa a flote y lograr que siguiera siendo rentable en medio de un entorno económico difícil, y lo mismo hicieron muchos otros vendedores de vehículos.[3] No obstante, tras cuatro décadas de permanencia en el negocio, Zapp comprende que es él quien tiene que ponerse en acción, y su "respuesta" ha sido enfocarse en vender más autos usados. ¿Cómo? Manteniendo el inventario en movimiento y comprometiendo a sus vendedores mediante pequeñas recompensas en efectivo si logran cumplir los objetivos de venta. Sus aptitudes y habilidades como gerente fueron cruciales para dar dirección a su organización.

Otra razón por la que los gerentes son importantes para las organizaciones, es que resultan fundamentales para que las cosas se hagan. Por ejemplo, en nuestra historia de introducción al capítulo, Mark Pincus no es quien imagina nuevos mundos virtuales, ni el encargado de escribir el código necesario para llevarlos a la realidad, y tampoco el responsable de analizar los datos sobre las preferencias de los consumidores o de enfrentar cuestiones de servicio al cliente; sin embargo, es él quien crea y coordina el entorno laboral y los sistemas de trabajo para que los demás puedan llevar a cabo esas tareas. Aunque ciertamente es probable que tenga inherencia en el desarrollo de productos o en el análisis de datos, su trabajo como gerente consiste en asegurarse de que todos los empleados realicen su labor para que Zynga pueda hacer lo que le corresponde como empresa. Si el trabajo no se lleva a cabo o se ejecuta de forma incorrecta, también es el responsable de averiguar por qué y de darle solución al problema.

Por último, ¡a las organizaciones les *interesan sus gerentes*! ¿Cómo lo sabemos? Gallup Organization ha encuestado a millones de empleados y a decenas de miles de gerentes, y ha

descubierto que la variable individual más relevante en lo que se refiere a productividad y lealtad de la fuerza laboral no son los sueldos, las prestaciones o el entorno de trabajo, sino la calidad de la relación que existe entre los empleados y sus supervisores directos.[4] Por otro lado, la empresa de consultoría global Towers Watson encontró que la manera en que las empresas manejan y comprometen a su personal puede afectar de forma significativa su desempeño financiero.[5] Esto es preocupante si consideramos que otro estudio de Towers Watson descubrió que sólo 42 por ciento de sus encuestados opinan que sus líderes los inspiran y se vinculan con ellos.[6] En un estudio más, realizado por otros investigadores, 44 por ciento de los encuestados afirmaron que sus supervisores contribuyeron decisivamente a aumentar su compromiso con la empresa.[7] No obstante, en la misma investigación, 41 por ciento de las personas consultadas dijeron también que sus supervisores fueron pieza clave en la disminución de su compromiso. En consecuencia, como puede ver, los gerentes pueden ejercer, y de hecho ejercen, un impacto, tanto en sentido positivo como negativo. Finalmente, otro estudio sobre desempeño organizacional llevado a cabo hace poco, indica que la capacidad administrativa es relevante en la creación de valor organizacional.[8] Esto es lo que podemos concluir de los informes que acabamos de citar: ¡los gerentes *sí* importan!

gerente
Alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa

***Definir** qué es un gerente y cuál es su labor.* 1.2

¿QUIÉNES son los gerentes y dónde trabajan?

Es muy probable que los gerentes no sean quienes creemos ni lo que podríamos esperar. Por ejemplo, los hay desde 18 y hasta de más de 80 años de edad. Además, dirigen grandes corporaciones, empresas de tamaño medio e iniciativas empresariales recién surgidas. Se les encuentra en dependencias gubernamentales, hospitales, pequeñas empresas, organismos sin fines de lucro, museos, escuelas, e incluso en organizaciones no tradicionales, como campañas políticas y espectáculos musicales. Hay gerentes realizando labores administrativas en todos los países del orbe. Además, algunos de ellos son gerentes de nivel alto y otros lo son de primera línea. Por otra parte, en la actualidad hombres y mujeres por igual pueden desempeñar cargos gerenciales; sin embargo, el número de mujeres que ocupan posiciones de alto nivel sigue siendo bajo. Por dar un ejemplo, en 2012 únicamente 35 mujeres eran CEO de las principales corporaciones estadounidenses.[10] Ahora bien, lo cierto es que sin importar dónde trabajen o cuál sea su sexo, los gerentes tienen empleos emocionantes y muy desafiantes.

¿Quiénes son los gerentes?

Antes resultaba bastante sencillo definir quiénes son los gerentes. Podía decirse, por ejemplo, que eran los miembros de la organización que decían a los demás qué hacer y cómo hacerlo. Era fácil diferenciar a los *gerentes* de los *empleados no gerenciales*. Sin embargo, actualmente las cosas no son tan simples. En muchas organizaciones esta distinción se ha desdibujado a consecuencia de la cambiante naturaleza del trabajo. Numerosos puestos de trabajo tradicionalmente no gerenciales ahora incluyen actividades gerenciales.[11] Por ejemplo, en las oficinas de General Cable Corporation ubicadas en Moose Jaw, Saskatchewan, Canadá, las responsabilidades administrativas son compartidas por gerentes e integrantes de los equipos de trabajo. Casi todos los empleados que laboran ahí poseen habilidades múltiples y han sido capacitados en varias áreas. En un solo turno, los empleados pueden cambiar de líderes de equipo a operadores de maquinaria, técnicos de mantenimiento, inspectores de calidad o planificadores de mejoras.[12] Piense también en organizaciones como Morning Star Company, el procesador de tomates más grande del mundo. En esa empresa ningún trabajador desempeña el cargo oficial de “gerente”; en cambio, la totalidad de sus 400 empleados de tiempo completo tienen la encomienda de llevar a cabo las tareas necesarias y, al mismo tiempo, “gerenciar” aspectos como las responsabilidades laborales y tomar decisiones relativas a compensaciones y presupuestos.[13] Parece descabellado, ¿no? Pero funciona… por lo menos para esta organización.

Así pues, ¿cómo *definimos* quiénes son los gerentes? Un **gerente** es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa. La labor del gerente no tiene que ver con el logro *personal*, sino con ayudar a *los demás* a llevar a cabo su trabajo. Esto podría implicar coordinar el trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona. También podría involucrar la coordinación de las actividades laborales de un equipo conformado por personal de distintos departamentos o hasta por individuos ajenos a la organización (digamos, empleados temporales o gente que trabaja para los proveedores de la empresa). Tenga en cuenta que también es posible que los gerentes tengan responsabilidades laborales sin relación alguna con la coordinación o la supervisión de otras personas. Por ejemplo, un supervisor de pago de seguros podría procesar las solicitudes correspondientes y, además, coordinar las actividades de otros ajustadores de seguros.

En los números[9]

28 por ciento de los trabajadores encuestados dijeron que podrían hacer un mejor trabajo que sus jefes.

76 por ciento de los trabajadores encuestados afirmaron que no les gustaría desempeñar el trabajo de sus gerentes.

27 por ciento de los adultos encuestados dijeron que trabajar medio tiempo en un cargo gerencial es posible.

45 por ciento de los trabajadores encuestados dijeron que sus jefes habían ostentado como suyo el trabajo que ellos realizaron.

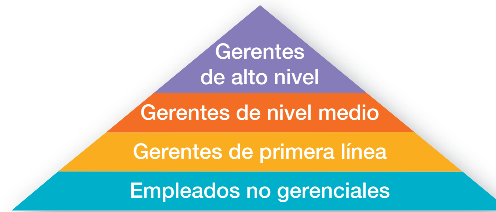
34 por ciento de los trabajadores encuestados comentaron que sus jefes habían “pasado por encima de ellos” para conservar su empleo.

27 por ciento de los empleados encuestados dijeron que sus horribles jefes se comportaban como “sabelotodos”.

25 por ciento de los empleados encuestados afirmaron que sus horribles jefes se comportaban como microgerentes.

12 por ciento de los empleados encuestados dijeron que a sus patrones realmente les preocupan sus trabajadores y les interesa conocer su punto de vista.

Figura 1-1
Niveles gerenciales



¿Las organizaciones cuentan con alguna forma de clasificar a los gerentes? En las organizaciones estructuradas de forma tradicional (casi siempre en estilo piramidal, ya que son más los empleados que pertenecen a los niveles organizacionales bajos que aquellos que conforman los niveles altos), la clasificación puede constar de gerentes de primera línea, de nivel medio o de alto nivel. (Vea la figura 1-1.) En el nivel gerencial más bajo, los **gerentes de primera línea** administran el trabajo de los empleados no gerenciales, mismos que suelen estar involucrados en la fabricación de los productos que vende la empresa o en el suministro de servicios a sus clientes. Muchas veces los gerentes de primera línea ostentan títulos como *supervisores* o hasta *gerentes de turno*, *gerentes de distrito*, *gerentes de departamento* o *gerentes de oficina*. Los **gerentes de nivel medio** administran el trabajo de los gerentes de primera línea, y pueden encontrarse entre el nivel más bajo y el más alto de la organización. Estos individuos pueden tener títulos como *gerente regional*, *líder de proyecto*, *gerente de tienda* o *gerente de división*. En los niveles superiores de la organización están los **gerentes de alto nivel**, que son responsables de tomar las decisiones organizacionales de amplio espectro y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la empresa. Por lo general se les conoce como *vicepresidente ejecutivo*, *presidente*, *director administrativo*, *director operativo* o *director general*.



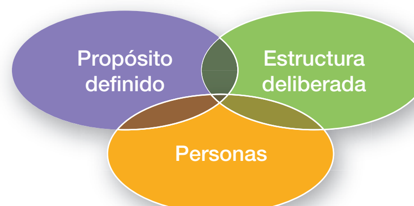
Andrea Schuch es gerente de programas públicos del departamento de educación del zoológico Lowry Park de Tampa, Florida. Como gerente, ella está encargada de supervisar todos los programas educativos diseñados por el zoológico para niños y adultos, incluyendo recorridos, campamentos, encuentros con animales y visitas nocturnas. Además de vigilar y coordinar las actividades de empleados y voluntarios, Andrea tiene responsabilidades que no tienen relación alguna con el trabajo de otras personas. Como se ve en esta fotografía, por ejemplo, Andrea comparte su conocimiento de los animales del zoológico explicando las características de los puercoespines de cola prensil durante un encuentro con periodistas en la sección Wallaroo del parque, un área orientada a las familias en la que se presentan animales oriundos de Australia.
Fuente: ZUMA Press/Newscom

Sin embargo, no todas las organizaciones se estructuran con base en una forma piramidal tradicional. Algunas, por ejemplo, cuentan con configuraciones más laxas, en donde el desempeño de las actividades está en manos de equipos de empleados que cambian constantemente de un proyecto a otro, según lo requieran las demandas de trabajo. Si bien resulta difícil decir quiénes son los gerentes en ese tipo de organizaciones, es evidente que alguien debe jugar ese papel; es decir, alguien debe coordinar y supervisar el trabajo de los demás, aun cuando ese "alguien" cambie a medida que las tareas o proyectos se modifiquen, y sin importar que ese "alguien" ostente o no el título formal de gerente.

¿Dónde trabajan los gerentes?

Es obvio que los gerentes realizan su trabajo en organizaciones pero, ¿qué es una **organización**? Es un conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico. La universidad en donde usted estudia es una organización, lo mismo que las dependencias gubernamentales, las iglesias, Zynga, la tienda de abarrotes de su barrio, United Way, el equipo de béisbol de los Cardenales de St. Louis y la Clínica Mayo. Estas organizaciones son consideradas como tales en virtud de compartir tres características. (Vea la figura 1-2.)

Figura 1-2
Características de las organizaciones



PERSPECTIVA DEL FUTURO El mundo laboral en 2025

Un inventor notable dijo una vez: "Mi interés se centra en el futuro porque pasaré el resto de mi vida en él".[14] Si bien este texto presenta una descripción bastante precisa del entorno de trabajo actual, usted pasará la mayor parte de su vida laboral en el futuro. ¿Cómo será entonces el mundo del trabajo? ¿Será distinto de como es hoy?

Aunque nadie cuenta con una perspectiva totalmente clara del porvenir, ciertas tendencias actuales nos dan una idea de lo que nos espera. Extrapolemos esas tendencias para especular un poco sobre el futuro. Hemos elegido arbitrariamente enfocarnos en 2025 porque es un año lo bastante próximo como para suponer que la mayoría de los lectores formarán parte activa de la fuerza laboral y, sin embargo, lo bastante lejano como para imaginar que las prácticas administrativas actuales habrán cambiado, dejando atrás lo que se vuelva irrelevante o hasta obsoleto.

En su conocida obra *La clave del éxito* (*The Tipping Point*), Malcolm Gladwell analiza cómo se gestan los cambios de mayor relevancia en nuestra sociedad. (La lectura de este libro, publicado por primera vez hace más de 13 años, sigue siendo fascinante. ¡Le recomendamos mucho que lo lea!) Numerosos especialistas en demografía pronosticaron que 2010 podría representar el punto de inflexión para la composición de la población estadounidense, a medida que "el número de nacimientos entre las minorías sobrepase la tasa de natalidad anglosajona". Este hito sería otro indicador de la tendencia según la cual las minorías se convertirían en la parte más grande de la población estadounidense mayor de 40 años, un cambio demográfico observable desde principios de la década de 1990. Y adivine qué: las cifras del censo más reciente, efectuado en 2010, confirman que el punto de inflexión ya se alcanzó.[15] Aunque esta realidad tiene numerosas implicaciones sociales, nos interesan sobre todo aquellas que tienen que ver con el mundo laboral del que formarán parte jóvenes como usted. Implicaciones como éstas: ¿cómo serán los procesos de selección y contratación de empleados? ¿De qué forma se modificarán los programas de capacitación de la fuerza laboral? ¿Cómo estarán configurados los programas de compensación de empleados? ¿Quiénes se convertirán en los líderes y modelos de comportamiento que guiarán y darán forma a nuestras empresas? Analizaremos este tipo de cuestiones en las secciones Perspectiva del futuro incluidas en varios capítulos. Así pues, prepare sus lentes de visión futurista y disfrute este fascinante atisbo del porvenir. Después de todo, ¡pasará el resto de su vida en él!



En primer lugar, cada empresa cuenta con un propósito definido, generalmente expresado en las metas que pretende lograr. En segundo, las organizaciones están conformadas por personas. Se requiere de ellas para llevar a cabo el trabajo necesario para que la empresa cumpla sus objetivos. En tercer lugar, todas las organizaciones desarrollan una estructura deliberada, que forma el marco en el que trabajan los miembros que la integran. Tal estructura puede ser abierta y flexible, sin responsabilidades laborales específicas o, por el contrario, con una estricta adhesión a arreglos laborales explícitos. Por ejemplo, casi todos los grandes proyectos puestos en marcha por Google (cientos de los cuales se ejecutan simultáneamente), son realizados por pequeños equipos de empleados, enfocados y listos para conformarse en un instante y llevar a cabo el trabajo con gran rapidez.[16] Otras estructuras pueden ser más tradicionales, como las de Procter & Gamble o General Electric o cualquier otra corporación de gran tamaño, con reglas, normas y descripciones de puestos de trabajo claramente definidas, así como integrantes identificados como "jefes" con autoridad sobre otros miembros de la empresa.

Muchas de las organizaciones actuales se estructuran más al estilo de Google, con arreglos de trabajo flexibles, equipos de trabajo, sistemas de comunicación abiertos y alianzas con proveedores. En estas organizaciones el trabajo se define en términos de tareas a ejecutar. Por otro lado, hoy en día no existen límites de horario, toda vez que el trabajo puede realizarse, y se realiza, en cualquier lugar y a cualquier hora. No obstante, más allá del tipo de enfoque que emplee la organización, siempre es necesario contar con una estructura deliberada para conseguir que las labores sean ejecutadas, y tener gerentes capaces de supervisarlas y coordinarlas.

gerentes de primera línea
Gerentes que ocupan el nivel de administración más bajo y que se ocupan de dirigir el trabajo de los empleados no gerenciales

gerentes de nivel medio
Gerentes que se ubican entre el nivel más bajo y el más alto de la organización y que se encargan de dirigir el trabajo de los gerentes de primera línea

gerentes de alto nivel
Gerentes que están cerca o dentro de los niveles más altos de la estructura organizacional y que son responsables de tomar las decisiones de amplio espectro y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la empresa

organización
Conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico

¿QUÉ hacen los gerentes?

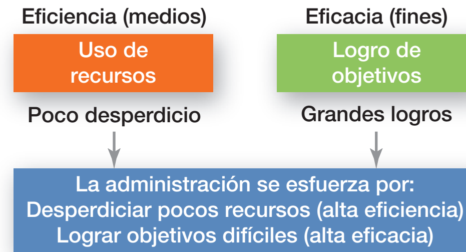
***Describir** las funciones, los roles y las habilidades de los gerentes.* **1.3**

Hablando en términos sencillos, los gerentes se encargan de administrar. Por desgracia, esta simple definición no nos dice gran cosa, ¿o sí? Lo mejor será que expliquemos qué es la administración antes de analizar con más detalle cuál es la labor de los gerentes.

La **administración** tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz. Como sabemos, lo que distingue un puesto de trabajo gerencial de uno no gerencial es precisamente que en el primer caso se coordinan y supervisan las labores de otras personas. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que les plazca en cualquier momento, en cualquier

administración
Coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas, de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz

Figura 1-3
Eficiencia y eficacia en la administración



eficiencia
Hacer las cosas bien o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos

eficacia
Hacer lo correcto o llevar a cabo las actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa

lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración se ocupa, entre otras cosas, de garantizar que las actividades laborales sean ejecutadas con eficiencia y eficacia por las personas responsables de llevarlas a cabo… Por lo menos eso es lo que deberían hacer los gerentes.

El término **eficiencia** se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos. Los gerentes tienen que vérselas con recursos escasos (incluyendo personas, dinero y equipo), así que les interesa utilizarlos eficientemente. Con frecuencia usamos la palabra eficiencia como sinónimo de "hacer bien las cosas", lo cual implica no desperdiciar recursos. Por ejemplo, en la fábrica que tiene HON Company en Cedartown, Georgia para la fabricación y ensamblado de mobiliario de oficina, se implementaron técnicas de manufactura eficiente mediante el descenso de los niveles de inventario, la disminución del tiempo necesario para fabricar los productos, y la reducción de la tasa de rechazo de los artículos. Estas prácticas de trabajo eficiente han rendido fruto, tal como evidencia la disminución de costos que ha tenido la fábrica por más de 7 millones de dólares en un solo año.[17]

Ahora bien, ser eficiente no lo es todo. La administración se ocupa también de la eficacia de los empleados. La **eficacia** suele definirse en términos de "hacer lo correcto" o, en otras palabras, efectuar aquellas actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa. Por ejemplo, en la fábrica de HON, estos objetivos incluyen cumplir las rigurosas demandas de los clientes, poner en práctica estrategias de manufactura de clase mundial, facilitar el trabajo de los empleados y brindarles un entorno seguro. A través de varias iniciativas propuestas por los empleados, no sólo se persiguieron esos objetivos sino que también se lograron. Mientras que la eficiencia tiene que ver con los *medios* para llevar a cabo las cosas, la eficacia está relacionada con los *fines* o, en otros términos, con el logro de los objetivos organizacionales (vea la figura 1-3). En las organizaciones exitosas,

en la PRÁCTICA

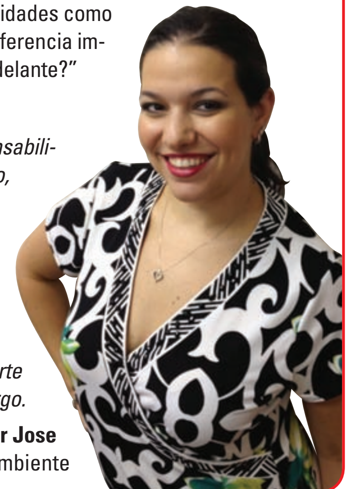
Contexto:

Micah, uno de sus mejores empleados, acaba de ser ascendido a un puesto gerencial. Usted lo invita a almorzar para celebrar su ascenso y averiguar qué opina de su nueva posición. Mientras esperan que les sirvan sus alimentos, le pregunta si tiene alguna duda o preocupación sobre sus responsabilidades como gerente. Mirándolo fijamente, Micah cuestiona: "¿Qué diferencia implica ser gerente? ¿Qué tendré que hacer de ahora en adelante?"

¿Qué le respondería?

Le explicaría que ser un gerente implica una gran responsabilidad. Que ahora no sólo es responsable de su propio éxito, sino también de quienes le reportan, y eso es aún más importante. Le diría que el éxito de ellos ahora es también suyo, que lo verán como un líder, un experto, como una inspiración y un modelo para seguir avanzando en sus carreras como él lo ha hecho. Aunque al principio podría parecer abrumador, es muy gratificante poder contribuir a impulsar la carrera de otra persona, y ser parte integral del desarrollo de la gente que está a nuestro cargo.

Jennifer Jose
Gerente de seguridad, higiene y medio ambiente


Fuente: Jennifer Jose

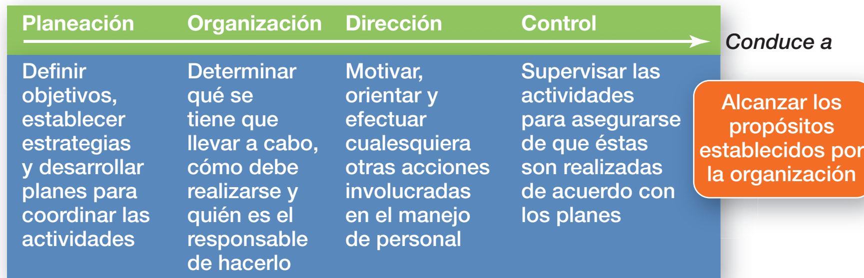


Figura 1-4
Las cuatro funciones de la administración

planeación
Función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos, y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades

organización
Función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales

dirección
Función administrativa que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales

control
Función administrativa que consiste en supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral

casi siempre la alta eficiencia y la alta eficacia van de la mano. La administración deficiente (misma que conduce al mal desempeño) suele involucrar la falta de eficiencia y eficacia o el ser eficaces pero ineficientes.

Veamos ahora con más detalle cuál es la labor de los gerentes, aunque esto no es sencillo. Tal como no existen dos organizaciones exactamente iguales, el trabajo de los gerentes también difiere mucho de uno a otro. No obstante lo anterior, las investigaciones sobre administración han desarrollado tres enfoques para describir la labor gerencial: el basado en funciones, el que hace hincapié en los roles, y el que se centra en las habilidades.

Funciones administrativas

De acuerdo con el enfoque basado en funciones, los gerentes desempeñan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otras personas. ¿Cuáles son esas funciones? Henri Fayol, empresario de origen francés, fue el primero en proponer, a principios del siglo XX, que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.[18] Hoy en día esas funciones se han resumido en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar (vea la figura 1-4). Veamos brevemente en qué consiste cada función.

Cuando no se tiene en mente un destino particular hacia el cual dirigirse, cualquier camino es útil. Sin embargo, si se quiere ir a algún sitio en especial, será necesario planear la mejor manera de llegar hasta ahí. Toda vez que la razón de ser de las organizaciones es lograr algún propósito en particular, alguien debe definir ese propósito y los medios para conseguirlo. Los gerentes son ese alguien. Al poner en práctica la **planeación**, los gerentes definen objetivos, establecen estrategias para alcanzarlos, y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

Asimismo, los gerentes son responsables de disponer y estructurar el trabajo que realizan los empleados, de forma que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Esta función se denomina **organización**. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas a realizar, quiénes deben llevarlas a cabo, cómo se agrupan las actividades, quién le reporta a quién y en dónde se toman las decisiones.



Elon Musk (centro), CEO de Tesla Motors, levanta la mano en la "ceremonia de la campana" con la que NASDAQ inicia operaciones bursátiles cada año. Su gesto y el de sus acompañantes es una celebración por la salida al mercado de las acciones públicas de la empresa armadora de autos eléctricos bajo su cargo. Esta acción es parte del plan masivo de expansión destinado a aumentar la línea de vehículos eléctricos de la empresa con modelos más asequibles. Cuando Musk fundó Tesla, su objetivo fue crear este tipo de autos para el mercado masivo, y diseñó un plan de tres fases para alcanzar su propósito. En primer lugar lanzó al mercado el auto deportivo Roadster, de precio alto y bajo volumen; a continuación desarrolló el modelo S, de precio y volumen medios. La salida de las acciones de Telsa al mercado bursátil contribuyó a la transición de la empresa hacia la tercera fase del plan, suministrándole fondos para la investigación, el desarrollo, el equipamiento y la producción de vehículos eléctricos de precios más bajos.
Fuente: Mark Lennihan/Associated Press

Todas las organizaciones están conformadas por personas, y es labor del gerente trabajar con y a través de ellas para lograr los objetivos. Ésta es la función de **dirección**. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver los conflictos de los grupos de trabajo, influyen en los individuos o en los equipos durante la ejecución de las tareas, seleccionan los canales de comunicación más efectivos o afrontan de cualquier manera problemas relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

La última función administrativa es el **control**. Una vez que se han establecido los objetivos y los planes (planeación); que la disposición de las tareas y la estructura se ha puesto en acción (organización), y que se ha contratado, capacitado y motivado al personal (dirección), se hace necesario evaluar si las cosas han sido ejecutadas de acuerdo con lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se cumplan y de que el trabajo sea realizado como se debe, los gerentes supervisan y evalúan el desempeño. El desempeño real es comparado con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se han logrado, es labor del gerente corregir la situación. Este proceso de supervisar, comparar y corregir es la función de control.

¿Qué tan bien logra describir el enfoque basado en funciones la labor gerencial? ¿Acaso en todos los casos los gerentes planean, organizan, dirigen y luego controlan? En realidad,

el trabajo de los gerentes no siempre sigue esa secuencia. No obstante, más allá del "orden" en el que estas funciones son desempeñadas, todos los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. Para comprender lo anterior a través de un ejemplo, vuelva a leer la historia introductoria al capítulo. Cuando Mark trata de mantener motivados y comprometidos a sus empleados, está dirigiendo. Al tomar decisiones respecto de la nueva sede central de la empresa, está planeando. Cuando se esfuerza por reducir los costos y lograr que su compañía sea más eficiente, ejecuta acciones que tienen que ver con el control. Por último, el desarrollo de nuevos juegos involucra planeación, organización, dirección, y quizá incluso control.

Aunque el enfoque basado en funciones constituye una forma muy utilizada para describir la labor gerencial, algunos especialistas sostienen que no es relevante.[19] Así pues, revisemos otra perspectiva.

Roles gerenciales de Mintzberg y un modelo contemporáneo de la administración

Henry Mintzberg, un reconocido investigador en administración, analizó a gerentes reales trabajando. En su primer estudio integral, Mintzberg concluyó que la mejor manera de describir la labor gerencial consiste en revisar los roles que desempeñan los gerentes al llevar a cabo su trabajo.[20] El concepto de **roles gerenciales** se refiere a las acciones o comportamientos específicos exhibidos por los gerentes, y que se espera que éstos encarnen. (Piense en los diferentes roles que usted desempeña —estudiante, empleado, miembro de alguna organización estudiantil, voluntario, hermano, etc.—, y las distintas cosas que se espera que haga en tales roles.) Cuando describimos la labor del gerente desde la perspectiva de los roles no estamos centrándonos en una persona específica, sino en las expectativas y responsabilidades relacionadas con el individuo que desempeña ese rol, en este caso, el rol de gerente.[21] Como se muestra en la figura 1-5, los 10 roles están agrupados en torno a las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

roles gerenciales
Acciones o comportamientos específicos exhibidos por los gerentes, y que se espera que éstos encarnen

roles interpersonales
Roles gerenciales que involucran personas y otros deberes de carácter ceremonial y simbólico

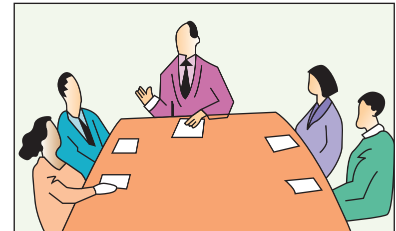
roles informativos
Roles gerenciales que tienen que ver con la recopilación, recepción y transmisión de información

Los **roles interpersonales** tienen que ver con las personas (subordinados e individuos ajenos a la organización) y otros deberes de carácter ceremonial y simbólico. Los tres roles interpersonales son representante, líder y enlace. Los **roles informativos** involucran la recopilación, recepción y transmisión de información. Los tres roles informativos son monitor,

Figura 1-5
Roles gerenciales según Mintzberg

Roles interpersonales

- Representante
- Líder
- Enlace



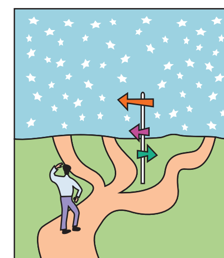
Roles informativos

- Monitor
- Difusor
- Portavoz



Roles decisorios

- Emprendedor
- Solucionador de conflictos
- Asignador de recursos
- Negociador



Fuente: Basada en *The Nature of Managerial Work*, de Henry Mintzberg.

difusor y vocero. Por último, los **roles decisorios** implican la toma de decisiones o la elección de alternativas, e incluyen al emprendedor, al solucionador de conflictos, al asignador de recursos y al negociador.

roles decisorios
Roles administrativos que giran en torno de la toma de decisiones o la elección de alternativas

Mintzberg propuso que, al desempeñar estos roles, las actividades de los gerentes incluyen tanto la reflexión (razonamiento) como la acción (ejecución).[22] Esta afirmación es válida para el gerente de nuestra historia de introducción al capítulo. Por ejemplo, al escuchar los problemas y las ideas de su equipo administrativo, Mark aplica la reflexión, y entra en acción cuando resuelve esos problemas o actúa con base en las ideas sugeridas.

Varios estudios de seguimiento han comprobado la validez de las categorías de roles propuestas por Mintzberg y, en términos generales, las evidencias respaldan la tesis de que los gerentes (independientemente del tipo de organización donde trabajen o del nivel que ocupen en ella) desempeñan roles similares.[23] No obstante, aparentemente el hincapié que hacen en los distintos roles varía según el nivel organizacional.[24] En los niveles más altos de la organización, los roles de difusor, representante, negociador, enlace y vocero son más importantes; por otra parte, el rol de líder (tal como lo definió Mintzberg) es más relevante para los gerentes de niveles más bajos que para los de niveles intermedios o altos.

A partir de otro estudio práctico y muy detallado realizado entre gerentes en activo, Mintzberg concluyó que: "Básicamente, la administración tiene que ver con influir en la acción. Se trata de contribuir a que las organizaciones y sus unidades lleven a cabo las cosas, lo cual implica acción".[25] Con base en sus observaciones, Mintzberg explicó que el gerente realiza lo anterior de tres maneras: (1) ocupándose directamente de las acciones (por ejemplo, negociando contratos, dirigiendo proyectos, etc.); (2) manejando a las personas que ponen en ejecución las acciones (por ejemplo, motivándolas, creando equipos, mejorando la cultura organizacional, etc.); o (3) manejando la información que impulsa a los individuos a poner manos a la obra (a través de presupuestos, objetivos, delegación de tareas, etc.). Ésta es una interesante perspectiva de la labor gerencial, ya que nos suministra nuevos elementos para comprender qué hacen los gerentes.

Entonces, ¿cuál enfoque es mejor? ¿El que se basa en las funciones o el propuesto por Mintzberg? Si bien cada uno de ellos logra el cometido de describir la labor gerencial, el modelo basado en funciones sigue siendo el más aceptado. "Las funciones clásicas ofrecen un método claro y diferenciado para clasificar las miles de actividades que efectúan los gerentes, y las técnicas que emplean en términos de las funciones que desempeñan para el logro de los objetivos".[26] A pesar de lo anterior, el enfoque de roles de Mintzberg y otros modelos administrativos nos permiten contar con más elementos para comprender el trabajo gerencial.

el LÍDER hace la DIFERENCIA



Fuente: Jemal Countess/Getty Images Entertainment/Gettyimages.com

Ursula Burns *es la primera afroamericana elegida para dirigir una compañía del tamaño de Xerox.*[27] *Nombrada para ocupar la posición de CEO en 2009, Burns es conocida por su valor para "decir la verdad en momentos difíciles". Habiéndose criado en los barrios bajos del Lower East Side de Nueva York, Burns es capaz de comprender qué se necesita para superar la incertidumbre. Gracias a su facilidad para las matemáticas, consiguió graduarse en ingeniería por el Polytechnic Institute of New York. Tras pasar un verano haciendo prácticas profesionales en Xerox, la empresa la contrató. Sus mentores dentro de la organización tuvieron oportunidad de detectar su potencial. A lo largo de más de 30 años de carrera en Xerox, Burns se ganó la reputación de audaz. Como ingeniera mecánica, logró notoriedad debido a que no le asustaba hablar con toda franqueza en una cultura más reconocida por ser amable, cortés y discreta que por su espontaneidad. Aunque Burns sigue siendo radicalmente honesta y directa, hoy en día se enfoca más en escuchar; de hecho, se califica a sí misma como el "oído en jefe". ¿Qué puede usted aprender de esta líder que hace la diferencia?*

Habilidades gerenciales

Dell Inc. es una empresa que entiende la importancia de las habilidades gerenciales.[28] Con la intención de mejorar sus operaciones, la compañía implementó un programa intensivo de capacitación en habilidades fuera de sus instalaciones, con duración de cinco días y destinado a sus gerentes de primera línea. Uno de los directores de aprendizaje y desarrollo de Dell pensó que ésta era la mejor manera de desarrollar "líderes capaces de crear una sólida relación con sus empleados operativos". ¿Qué aprendieron los supervisores a partir de esta capacitación en habilidades? Según sus propias palabras, a comunicarse con más eficacia y a no formular conclusiones precipitadas al tratar un problema con los trabajadores.

¿Qué tipo de habilidades requieren los gerentes? Robert L. Katz propuso que los gerentes necesitan contar con tres conjuntos de habilidades fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales.[29] (La figura 1-6 muestra el vínculo que existe entre dichas habilidades y los

Figura 1-6
Habilidades necesarias en los distintos niveles gerenciales



habilidades técnicas
Conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales

habilidades humanas
Capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo

habilidades conceptuales
Capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas

distintos niveles gerenciales.) Las **habilidades técnicas** son el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales. Estas habilidades tienden a ser más importantes para los gerentes de primera línea porque por lo general son ellos quienes manejan a los empleados que utilizan herramientas y técnicas para generar los productos o servicios ofrecidos por la organización a sus clientes. Es frecuente que los empleados con excelentes habilidades técnicas sean ascendidos a gerentes de primera línea. Por ejemplo, Dean White, un supervisor de producción de Springfield Remanufacturing (compañía dedicada a la reconstrucción de motores de gran tamaño), comenzó trabajando como limpiador de piezas. En la actualidad White tiene a su cargo a 25 personas de seis departamentos. De acuerdo con sus propias palabras, al principio fue difícil que el personal le prestara atención, en particular sus antiguos compañeros. “Aprendí que tenía que ganarme su respeto para poder dirigirlos”. Desde su punto de vista, el mérito por haberse convertido en el gerente que es hoy en día corresponde a sus mentores, esto es, a otros supervisores que le sirvieron de ejemplo.[30] Dean es un gerente con habilidades técnicas, pero también reconoce la importancia de las **habilidades humanas**, mismas que involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo. Como todos los gerentes tienen que tratar con personas, estas habilidades tienen la misma relevancia en todos los niveles administrativos. Los gerentes con buenas habilidades humanas consiguen lo mejor de sus subordinados. Saben cómo comunicarse con ellos, motivarlos, dirigirlos e inspirarles entusiasmo y confianza. Por último, las **habilidades conceptuales** son aquellas que utilizan los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Empleando tales habilidades, los gerentes logran ver la organización como un todo, comprender las relaciones que hay entre varias subunidades y visualizar de qué manera se inserta la organización en un entorno más amplio. Estas habilidades son más relevantes para los gerentes de alto nivel.

Otras habilidades gerenciales importantes que han sido identificadas se listan en la figura 1-7. En el demandante y dinámico entorno laboral de nuestros días, los empleados que quieran ser activos valiosos para la empresa deben actualizar sus habilidades constantemente; en este sentido, desarrollar habilidades gerenciales puede ser particularmente benéfico. De hecho, consideramos que comprenderlas y desarrollarlas tiene tal relevancia que hemos incluido una sección especial para analizarlas al final de cada capítulo. (La que corresponde a éste trata

Figura 1-7
Habilidades gerenciales importantes

- Administrar el capital humano
- Inspirar compromiso
- Manejar el cambio
- Estructurar el trabajo y conseguir que se hagan las cosas
- Facilitar los contextos psicológico y social del trabajo
- Emplear redes para cumplir propósitos específicos
- Administrar los procesos de toma de decisiones
- Administrar la estrategia y la innovación
- Administrar la logística y la tecnología

Fuente: Basada en *Workforce Online*; J. R. Ryan, *Bloomberg BusinessWeek Online*; In-Sue Oh y C. M. Berry; y R. S. Rubin y E. C. Dierdorff.

en la PRÁCTICA

Contexto:

Hace poco Ryan, uno de sus empleados, fue ascendido de miembro de un equipo a líder del mismo. Mientras usted recorre los pasillos alcanza a escuchar esta conversación: "No entiendo qué le pasa a Ryan últimamente. Apenas el martes salió con nosotros después del trabajo, y estuvimos riéndonos y bromeando como siempre. Y hoy me llama para decirme que necesito esforzarme más en el proyecto Langley y dejar de perder el tiempo. Quiere ser mi amigo, y un minuto después se comporta como mi superior. Nunca pensé que fuera a cambiar con nosotros cuando lo ascendieran a líder del equipo".



Fuente: Braeden Rogers

Braeden Rogers
Gerente de soluciones emergentes

¿Qué consejo le daría a Ryan?

Ryan, el simple hecho de que usted haya sido ascendido a líder del equipo no significa que deba convertirse instantáneamente en un gerente duro y controlador y deje de ser un compañero de trabajo amigable. Las relaciones de tú a tú que ha desarrollado a lo largo del tiempo con los miembros del equipo son invaluables. Tiene que encontrar la manera de motivarlos apropiadamente y, al mismo tiempo, seguir siendo parte de ellos.

sobre cómo desarrollar sus habilidades políticas). Al estudiar las cuatro funciones administrativas en el resto del libro, será capaz de empezar a desarrollar algunas habilidades gerenciales clave. Si bien es cierto que un sencillo ejercicio de creación de habilidades no lo convertirá automáticamente en un experto, sin duda podrá darle un primer indicio de cuáles son algunas de las que requerirá para convertirse en un gerente eficaz.

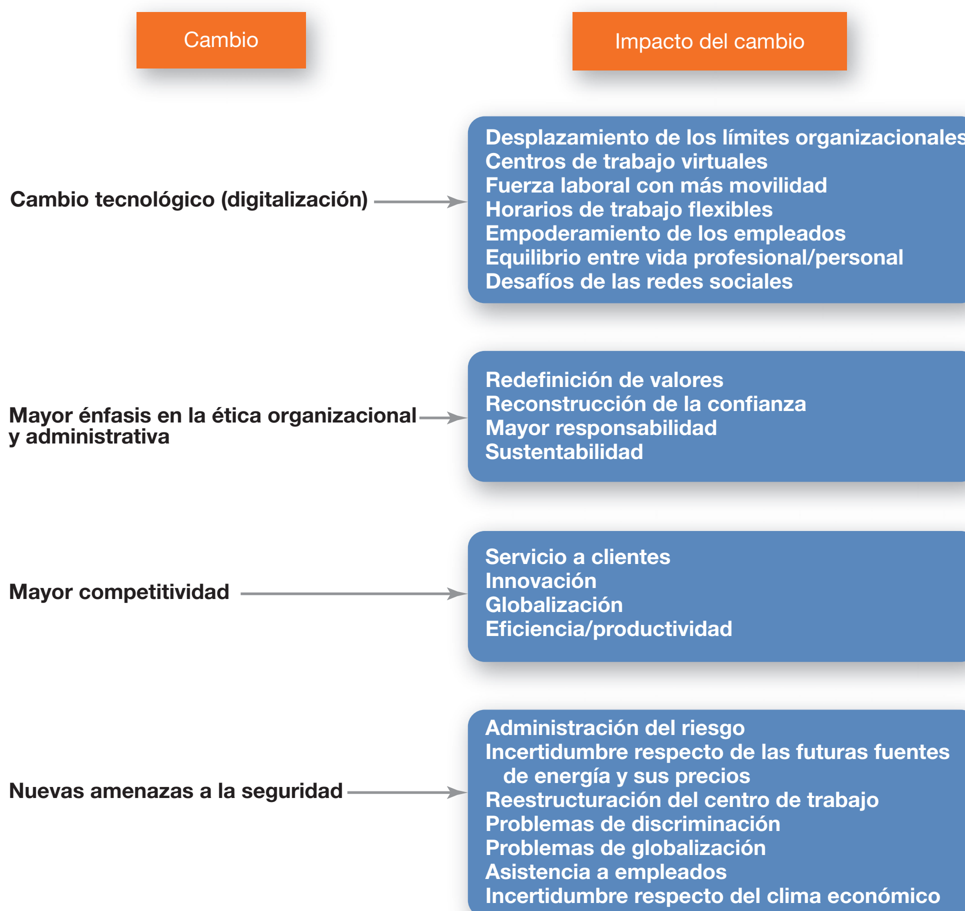
¿CÓMO se está transformando el trabajo gerencial?

Describir *los factores que están reconformando y redefiniendo el trabajo de los gerentes.* 1.4

Un experimento laboral radical que se está llevando a cabo en la sede central de Best Buy involucra un programa de trabajo flexible denominado ROWE, por las siglas en inglés para el concepto "entorno laboral basado exclusivamente en resultados". Pero, en términos prácticos, ¿qué significa esto? Que ahora la mayor parte de los empleados de Best Buy son juzgados tan sólo en función de tareas o resultados, y no de acuerdo a cuánto tiempo trabajan. ¿Y cuáles han sido las implicaciones para Best Buy? La productividad laboral dio un salto de 41 por ciento, y la rotación voluntaria cayó de 12 a 8 por ciento. (El Caso de aplicación que se presenta al final del capítulo 17 ofrece más información sobre este modelo único.)[31] ¡Bienvenido al nuevo mundo de la administración!

En el mundo actual, los gerentes enfrentan incertidumbres globales de orden político y económico, entornos laborales cambiantes, problemas éticos, riesgos de seguridad y el avance tecnológico. Por ejemplo, Dave Maney, alto ejecutivo de Headwaters MB (un banco de inversión con sede en Denver), tuvo que diseñar un nuevo plan de juego durante la recesión. Cuando el consejo directivo de la empresa otorgó completa libertad a la alta dirección para actuar como fuera necesario para garantizar su supervivencia, pusieron en práctica una estrategia muy audaz. Todos los empleados, con excepción de siete de ellos, fueron despedidos. Si bien esto no parece muy responsable o ingenioso, sirvió para motivar a los empleados despedidos a conformar empresas asociadas independientes. Ahora Headwaters desvía las transacciones de inversión a esas compañías, aunque conserva un pequeño porcentaje para sí misma. La "reestructuración redujo drásticamente los costos fijos y liberó a la gerencia, permitiéndole realizar más actividades de marketing en lugar de concentrarse en transacciones bancarias de inversión rutinarias". De acuerdo con Maney, "Fue una buena estrategia para nosotros, y nos posicionó de cara al futuro".[32] Es probable que cada vez sean *más* los gerentes que tengan que llevar a cabo su labor en circunstancias así de demandantes; lo interesante es comprender *cómo* se está modificando la administración. La figura 1-8 muestra algunos de los cambios

Figura 1-8
Cambios que enfrentan los gerentes



más importantes que enfrentan los gerentes. A lo largo del resto del libro analizaremos esos cambios y varios más, y veremos cómo afectan la manera en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. En particular, vale la pena resaltar cuatro de esas transformaciones: la creciente importancia de los clientes, las redes sociales, la innovación y la sustentabilidad.

Importancia de los clientes para la labor gerencial

A John Chambers, CEO de Cisco Systems, le gusta escuchar los mensajes de voz que le hacen llegar con quejas de los clientes. Según él, "el correo electrónico sería más eficiente, pero me interesa escuchar la emoción, la frustración; quiero notar el nivel de comodidad que siente la persona que llama respecto de la estrategia que estamos empleando. Y eso no puedo obtenerlo del correo electrónico".[33] Este gerente comprende la importancia de los clientes. Los clientes son indispensables. Sin ellos, la mayor parte de las organizaciones desaparecerían. No obstante, durante mucho tiempo se ha pensado que el enfoque en el cliente es responsabilidad de la función de marketing. "Dejemos que los especialistas en marketing se ocupen de los clientes"; éste pareciera ser el pensamiento de muchos gerentes. Pero se ha descubierto que las actitudes y los comportamientos de los empleados juegan un papel de gran importancia en la satisfacción del cliente. Por ejemplo, cuando se pidió a los pasajeros de la aerolínea australiana Qantas Airways que calificaran sus "requerimientos esenciales" durante un viaje, resultó que prácticamente todos los factores mencionados tenían una relación directa con las acciones de los empleados de la empresa, desde la entrega expedita de equipajes y el contar con tripulaciones corteses y eficientes, hasta el apoyo para realizar transbordos y la rapidez y amabilidad en el proceso de documentación.[34]

Hoy en día la mayor parte de los empleados de los países desarrollados ejercen trabajos relacionados con los servicios. Por ejemplo, casi 77 por ciento de la fuerza laboral estadounidense está empleada en industrias de servicio; en Australia la proporción es de 70 por ciento, mientras que en Reino Unido, Alemania y Japón es de 78, 74 y 75 por ciento, respectivamente. Incluso en algunas naciones en vías de desarrollo, como India (56 por ciento), Rusia (59 por ciento) y China (43 por ciento), una significativa parte de la fuerza laboral desempeña trabajos

del sector de servicios.[35] Entre los ejemplos de este tipo de empleos se puede citar los siguientes: representantes de soporte técnico, meseros o empleados de mostrador en restaurantes de comida rápida, agentes de ventas, profesores, enfermeros, técnicos en reparación de computadoras, recepcionistas, consultores, agentes de compras, gestores de crédito, asesores financieros y cajeros bancarios. La probabilidad de que usted, una vez que se gradúe, trabaje para una compañía de la industria de servicios en lugar de hacerlo en el sector manufacturero o agrícola, es muy alta.

Los gerentes han ido reconociendo que, en el competitivo entorno actual, proporcionar un servicio al cliente consistente y de alta calidad es esencial para la supervivencia y el éxito, y que los empleados constituyen una parte muy importante de la ecuación.[36] La conclusión es evidente: los gerentes deben crear una organización sensible a los clientes, con empleados amistosos, corteses, accesibles, informados, listos para responder a sus necesidades, y dispuestos a hacer lo que sea necesario para complacerlos.[37] Hablaremos sobre el servicio al cliente en varios capítulos. Antes de cambiar de tema, sin embargo, deseamos compartir una anécdota más para ilustrar por qué es importante que los gerentes actuales (todos ellos, no sólo los que trabajan en la función de marketing) comprendan en qué consiste servir a los clientes. Durante la transmisión de un juego eliminatorio de hockey de la Copa Stanley, los suscriptores de Comcast (la compañía proveedora de servicios televisivos por cable más grande de Estados Unidos) se enfrentaron de pronto con una pantalla sin imagen. Muchos de esos clientes se dirigieron a Twitter para averiguar a qué se debía el desperfecto. Y fue ahí, y no mediante un aviso vía telefónica, en donde descubrieron que un rayo caído sobre Atlanta había provocado un apagón, y que la transmisión se restauraría tan rápido como fuera posible. Los gerentes de Comcast entendieron cómo aprovechar la tecnología de comunicación más popular. En consecuencia, el uso inteligente de Twitter por parte de Comcast, "pone de manifiesto lo que se ha convertido en parte fundamental del servicio a clientes en los tiempos modernos… el reforzamiento de la comunicación con los consumidores a través de las herramientas de las redes sociales".[38]

redes sociales
Formas de comunicación electrónica, a través de las cuales los usuarios crean comunidades online para compartir ideas, información, mensajes personales y otros contenidos

Importancia de las redes sociales para la labor gerencial

A usted probablemente le resulte difícil imaginar la época en que los empleados hacían su trabajo sin contar con correo electrónico ni acceso a Internet. Y, no obstante, hace tan sólo 15 años, cuando esas herramientas de comunicación se iban volviendo más comunes en el ámbito laboral, los gerentes luchaban contra los desafíos que conllevaba crear las directrices de uso de Internet y el correo electrónico en sus organizaciones. Hoy en día la nueva frontera está representada por las **redes sociales**, formas de comunicación electrónica, a través de las cuales los usuarios crean comunidades online para compartir ideas, información, mensajes personales y otros contenidos. "Más de mil millones de personas usan plataformas sociales como Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, entre otras".[39] Y los empleados no sólo las utilizan en su tiempo personal, sino también para propósitos de trabajo. Es por ello que los gerentes necesitan comprender y administrar tanto el potencial como los riesgos implícitos en las redes sociales. Por ejemplo, los gerentes de la cadena estadounidense de tiendas de abarrotes SuperValu se percataron de que, si querían seguir teniendo éxito, era imprescindible mantener a sus más de 135 000 empleados conectados y vinculados.[40] Por consiguiente, decidieron adoptar una herramienta interna de redes sociales para fomentar la cooperación y la colaboración entre sus 10 marcas de tiendas distintas, cuya operación se extiende a 44 estados. Y no son los únicos. Cada vez son más las empresas que están volviendo la mirada hacia las redes sociales, no sólo como un mecanismo para conectarse con los clientes, sino también para administrar sus recursos humanos y aprovechar sus innovaciones y talentos. Ahí reside el potencial de las redes sociales. Por otro lado, el riesgo está en cómo son utilizadas. Cuando se convierten en un medio para que los empleados jactanciosos presuman sus logros, para que los gerentes publiquen mensajes dictatoriales dirigidos a la fuerza laboral, o para que los trabajadores critiquen o se quejen de algo o de alguien que les desagrada en el trabajo, las redes sociales pierden toda su utilidad. Para evitarlo es preciso que los gerentes recuerden que estas plataformas representan una herramienta que debe ser bien administrada para resultar beneficiosa. En SuperValu más o menos 9 000 gerentes y subgerentes de tienda emplean el sistema de redes sociales. Aunque algunos especialistas consideran que es muy pronto para sacar conclusiones, aparentemente los gerentes que utilizan de forma activa el sistema están generando más ingresos por ventas en



Esta joven compite en un concurso mundial de fabricación de aviones de papel que se llevó a cabo en Suiza a instancias de Red Bull Media House. El evento ilustra la importancia que tiene la innovación para Red Bull, la empresa de bebidas energizantes con sede en Austria. En lugar de concretarse a patrocinar un evento o desarrollar una campaña publicitaria para promover su marca, Red Bull lanzó su propia compañía global de medios de comunicación, que produce, publica y distribuye materiales impresos, multimedia y audiovisuales en los campos deportivo, cultural y de entretenimiento. Este innovador modelo de marketing y su mensaje emblemático ("Te da alas") han creado un sólido vínculo entre Red Bull y los jóvenes que constituyen su público objetivo, contribuyendo a que la empresa haya alcanzado una participación de casi 50 por ciento en el mercado de bebidas energizantes.
Fuente: Maurin Bisig/ZUMA Press/Newscom

sus tiendas, en comparación con quienes no lo hacen. En el resto de este libro ampliaremos los comentarios en torno de cómo están impactando las redes sociales la actividad administrativa de los gerentes, sobre todo en las áreas de recursos humanos, comunicación, manejo de equipos e implementación de estrategias.

Importancia de la innovación para la labor gerencial

"Nada es más riesgoso que no innovar".[41] Innovar significa hacer las cosas de forma diferente, explorar nuevos territorios y asumir riesgos. La innovación no es exclusiva de las organizaciones de alta tecnología ni de las empresas tecnológicamente sofisticadas. Es posible detectar esfuerzos de innovación en todo tipo de organizaciones. Por ejemplo, es evidente que el gerente de la tienda Best Buy de Manchester, Connecticut, comprendió la importancia de impulsar a la fuerza laboral a ser innovadora, algo particularmente difícil si se toma en cuenta que la tienda Best Buy promedio suele ser atendida por jóvenes adultos que no suman más de dos empleos en sus currículos. "La complejidad de los productos exige un alto nivel de capacitación, pero las numerosas distracciones a que están sujetos los empleados de edad universitaria hacen que el potencial de rotación se mantenga elevado". No obstante, el gerente de la tienda abordó el problema motivando a los empleados a sugerir nuevas ideas. Una de ellas, conocida como "equipo de cierre" (consistente en que un grupo de trabajadores programaban sus horarios de manera que les permitieran coincidir al final de la jornada, cerrar juntos la tienda y salir de ella como equipo), ha tenido un notable impacto en las actitudes y el nivel de compromiso de los empleados.[42] Como verá a lo largo del libro, la innovación es vital en todos los niveles y en cada una de las partes de la organización. Por ejemplo, el gerente de mayor rango de Tata Group (un conglomerado industrial de origen indio) y su presidente, Ratan Tata, dio a su fuerza laboral el siguiente mensaje durante la debacle económica global: "Reduzcan los costos. Piensen de forma no tradicional. Aunque el mundo que los rodea se esté colapsando, sean audaces, atrevidos, piensen en grande".[43] Y, por supuesto, sus empleados entendieron lo que quería decir. El Tata Nano, un mini automóvil producido por la empresa y comercializado al bajísimo precio de 2 000 dólares, se convirtió en todo un acontecimiento en la industria automotriz global. Tal como ilustran las anécdotas anteriores, la innovación tiene una enorme importancia para las organizaciones y para los gerentes de hoy, por lo que volveremos a hablar de ellas en varios capítulos posteriores.

Importancia de la sustentabilidad para la labor gerencial

Es el minorista más grande del mundo, genera casi 447 000 millones de dólares por concepto de ventas, cuenta con 2.2 millones de empleados y posee 8 700 tiendas. Sí, estamos hablando de Walmart. Y Walmart es probablemente la última compañía que usted esperaría encontrar en una sección que habla de sustentabilidad. Sin embargo, a principios de esta década, Walmart anunció que reduciría "más o menos 20 millones de toneladas métricas de emisiones de gas invernadero de su cadena de suministro para finales de 2015, es decir, el equivalente a sacar de circulación más de 3.8 millones de automóviles durante un año".[44] Hace poco la empresa anunció que ahora reutiliza o recicla más de 80 por ciento del desperdicio producido en sus almacenes estadounidenses y en otras de sus operaciones en la nación.[45] Esta acción corporativa confirma que la administración sustentable y ecológica se ha convertido en un asunto de máxima relevancia para los gerentes.

En el siglo XXI surge el concepto de administrar de forma sustentable, y esto ha provocado un aumento de la responsabilidad corporativa, no sólo para administrar de manera eficiente y eficaz, sino también para responder estratégicamente a un amplio rango de desafíos medioambientales y sociales.[46] Aunque el término "sustentabilidad" tiene distintos significados para cada persona, de acuerdo con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sustentable (2005), este concepto tiene que ver con "satisfacer las necesidades de la gente actual, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades". Desde una perspectiva de negocios, la **sustentabilidad** ha sido definida como la capacidad que tienen las organizaciones para lograr sus objetivos empresariales y aumentar su valor para los accionistas en el largo plazo, integrando oportunidades medioambientales y sociales en sus estrategias de negocios.[47] Hoy en día los temas relativos a la sustentabilidad están colocándose en los primeros sitios de las agendas de los líderes de negocios y de los consejos de miles de compañías. Como han descubierto los gerentes de Walmart, manejar una organización de forma más sustentable implica que sus dirigentes tendrán que tomar decisiones empresariales bien informadas y fundamentadas en una comunicación profunda con diversas entidades con intereses en el negocio, comprender sus requerimientos, y comenzar a tomar en consideración factores económicos, medioambientales y sociales en los medios que utilizan para cumplir sus objetivos comerciales. En otras partes de este libro seguiremos analizando la administración sustentable y su importancia para planear, organizar, dirigir y controlar.

sustentabilidad
Capacidad que tienen las organizaciones para lograr sus objetivos empresariales y aumentar su valor para los accionistas en el largo plazo, integrando las oportunidades económicas, medioambientales y sociales en sus estrategias de negocio

¿POR QUÉ estudiar administración?

***Explicar** el valor que tiene estudiar administración.* 1.5

Tal vez esté preguntándose por qué necesita estudiar administración. Si piensa enfocar su carrera en un área distinta de la administración, digamos contabilidad o marketing, es probable que en este momento no entienda cómo podría ayudarle esta disciplina a lograr sus propósitos profesionales. Podemos explicarle cuál es el valor de estudiar administración a partir de tres hechos: la universalidad de la administración, la realidad laboral, y las recompensas y desafíos que conlleva ser un gerente.

La universalidad de la administración

¿Qué tan universal es la necesidad de la administración para las organizaciones? Podemos afirmar con absoluta certidumbre que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización, y en las organizaciones de cualquier lugar del mundo. A esto se le conoce como **universalidad de la administración**. (Vea la figura 1-9.) En todas las empresas los gerentes deben planear, organizar, dirigir y controlar. Sin embargo, esto no quiere decir que la administración se lleva a cabo de la misma manera en todas las circunstancias. Entre lo que hace el supervisor de un grupo de prueba de aplicaciones de software en Microsoft y lo que hace el CEO de dicha empresa, hay una diferencia en términos de profundidad y énfasis, pero no de funciones. Como ambos son gerentes, los dos deben planear, organizar, dirigir y controlar. La distinción estriba en qué tanto ejercen cada una de esas funciones y en cómo lo hacen.

universalidad de la administración La realidad de que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización, y en las organizaciones de cualquier lugar del mundo

La administración es una necesidad universal para todas las organizaciones; por lo tanto, lo que nos interesa es encontrar maneras de mejorar la forma en que éstas son administradas. ¿Por qué? Porque interactuamos con organizaciones todos los días. ¿Acaso no se siente frustrado cuando pasa dos horas en una oficina de gobierno para renovar su licencia de manejo? ¿No se siente molesto cuando está en un almacén y ninguno de los vendedores muestra interés por atenderlo? ¿Le enoja llamar a una aerolínea tres veces, sólo para que los representantes de ventas le coticen tres precios distintos por el mismo viaje? Estos ejemplos ilustran los problemas a que da lugar una mala administración. Las organizaciones bien administradas (de las cuales daremos abundantes ejemplos a lo largo del libro) desarrollan una base de clientes leales, crecen y prosperan incluso en épocas difíciles. Las que tienen una administración inapropiada terminan por perder clientes y dejar de generar ingresos. Si estudia administración, usted será capaz de reconocer la mala administración y corregirla. Además, podrá detectar y respaldar las prácticas de administración correctas, sin importar si éstas se dan en una organización con la que usted sencillamente está interactuando o en la empresa para la que trabaja.

La realidad laboral

Otra razón para estudiar administración es la realidad de que, una vez que se haya graduado de la universidad y comience su vida profesional, administrará o será administrado. Si su plan es desempeñarse como gerente, comprender cómo funciona la administración constituye el cimiento sobre el que construirá sus conocimientos y habilidades. Si, por el contrario, le cuesta trabajo verse en una posición gerencial, debe saber que de cualquier forma estará sujeto a la supervisión de algún gerente. Por otro lado, dando por sentado que usted tiene que trabajar para vivir,

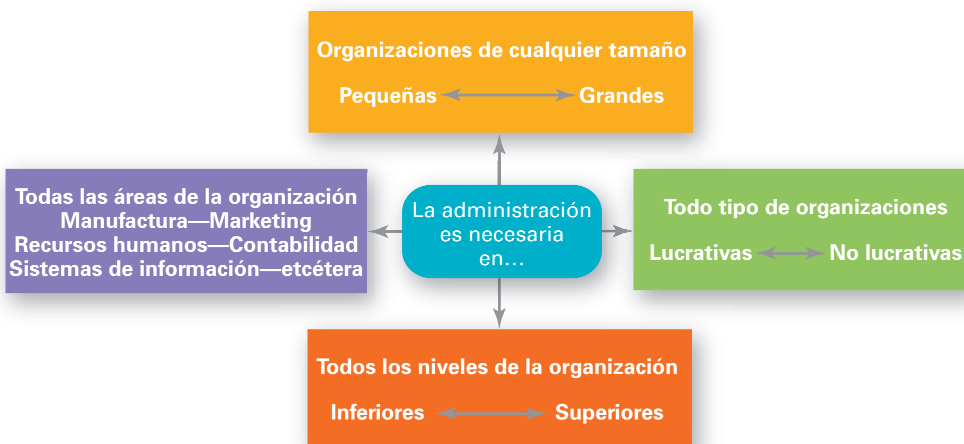


Figura 1-9 Necesidad universal de la administración

y reconociendo que lo más probable es que lo haga para una organización, debe ser consciente de que tendrá que ejecutar ciertas labores administrativas aunque no sea gerente. Nuestra experiencia nos indica que, si estudia administración, puede obtener mucha información respecto de cómo funcionan las organizaciones, y sobre la manera en que se comporta su jefe (y sus compañeros de trabajo). Lo que queremos decir es que no es necesario que aspire a ocupar una posición gerencial; un curso sobre administración le aportará algo valioso de cualquier manera.

Recompensas y desafíos del gerente

No podemos cambiar de tema si antes comentar las recompensas y desafíos inherentes al trabajo gerencial. (Vea la figura 1-10.) ¿Qué *implica* ser un gerente en el ámbito laboral actual?

En primer lugar, muchos desafíos. El trabajo gerencial puede ser difícil y a menudo ingrato. Algunas de las responsabilidades del gerente (sobre todo en los niveles organizacionales más bajos) podrían ser más rutinarias (como recopilar información y llenar informes, manejar procedimientos burocráticos o hacer papeleo) que propiamente administrativas.[48] Asimismo, los gerentes dedican bastante tiempo a asistir a juntas y suelen ser interrumpidos con frecuencia, lo cual podría disminuir su rendimiento y generar baja productividad.[49] Con frecuencia tienen que lidiar con personalidades diversas y trabajar con recursos limitados. Por otro lado, si hay un entorno de incertidumbre y caos (como cuando ocurre una recesión económica, por ejemplo), motivar a los trabajadores podría ser todo un reto. Para los gerentes a veces es complicado lograr una mezcla exitosa de los conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo heterogéneo de empleados. Por último, los gerentes no tienen en sus manos el control absoluto de sus destinos; por lo general, su éxito depende del desempeño laboral de otras personas.

A pesar de esos desafíos, desempeñarse como gerente también *puede* conllevar recompensas. En esa posición se es responsable de crear un entorno laboral en el que los miembros de la organización puedan realizar su trabajo aprovechando al máximo sus capacidades y colaborando, por lo tanto, al logro de los objetivos de la empresa. Como gerente, usted podría contribuir a que otras personas encuentren un sentido de propósito en su trabajo y se realicen a través de él. Su misión será darles apoyo, dirigirlas, protegerlas y ayudarlas a tomar buenas decisiones. Además, como gerente, con frecuencia tendrá oportunidad de pensar creativamente y usar su imaginación. Conocerá y trabajará con personas muy diversas, tanto dentro como fuera de la organización. Entre otras recompensas adicionales están la posibilidad de recibir reconocimiento y ganar estatus en su organización y en la comunidad, influir en los resultados organizacionales y obtener compensaciones atractivas en forma de salarios, bonos y acciones bursátiles. Por último, como mencionamos antes en el capítulo, las organizaciones necesitan contar con gerentes competentes. Es a través de los esfuerzos combinados de individuos motivados y apasionados que trabajan en conjunto, que las organizaciones alcanzan sus objetivos. Como gerente, usted puede estar seguro de que sus esfuerzos, habilidades y capacidades son necesarias.

Figura 1-10
Recompensas y desafíos del gerente

Recompensas	Desafíos
• Crear un ambiente laboral en el que los miembros de la organización puedan trabajar a su máxima capacidad	• Trabajar arduamente
• Tener oportunidades de pensar creativamente y usar la imaginación	• Algunas responsabilidades podrían ser más rutinarias que propiamente administrativas
• Ayudar a otras personas a encontrar un sentido de propósito en su trabajo, y a realizarse a través de él	• Tener que lidiar con personalidades muy diversas
• Dar apoyo, dirigir y proteger a sus subordinados	• Muchas veces, tener que trabajar con recursos limitados
• Trabajar con diversas personas	• Enfrentar la dificultad que implica motivar a los trabajadores en situaciones de incertidumbre y caos
• Recibir reconocimiento y ganar estatus en la organización y en la comunidad	• Tener que mezclar los conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo de empleados heterogéneo
• Jugar un papel de influencia en los resultados organizacionales	• Comprender que el éxito depende del desempeño laboral de otras personas
• Obtener compensaciones apropiadas, en forma de salarios, bonos y acciones bursátiles	
• Todas las organizaciones necesitan contar con gerentes competentes	

CAPÍTULO 1

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

1.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar la importancia de los gerentes para las organizaciones.

Los gerentes son importantes para las organizaciones debido a tres razones. En primer lugar, las organizaciones necesitan contar con las habilidades y capacidades gerenciales en tiempos complejos, caóticos y de incertidumbre. En segundo, los gerentes constituyen una pieza clave para que las cosas se lleven a cabo en las organizaciones. Por último, los gerentes contribuyen a la productividad y la lealtad de los empleados; la forma en que sean administrados los empleados puede afectar el desempeño financiero de la organización. Por último, se ha demostrado que la capacidad gerencial es importante para generar valor organizacional.

1.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Definir qué es un gerente y cuál es su labor.

Los gerentes coordinan y supervisan el trabajo de otras personas, de manera que se puedan alcanzar los objetivos de la organización. Los empleados no gerenciales trabajan directamente en una actividad o tarea y no tienen subordinados que les reporten. En las organizaciones estructuradas de forma tradicional, puede haber gerentes de primera línea, de nivel medio o de alto nivel. En otras organizaciones configuradas de manera más laxa podría darse el caso de que los gerentes no sean fácilmente identificables, pero siempre habrá alguien que desempeñe el rol correspondiente.

Los gerentes trabajan en una organización, que es un conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico. Las organizaciones tienen tres características distintivas: tienen un propósito definido, están conformadas por personas y poseen una estructura deliberada. Muchas de las organizaciones actuales están estructuradas de forma más abierta, flexible y sensible a los cambios.

1.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir las funciones, los roles y las habilidades de los gerentes.

En términos generales, lo que hacen los gerentes es administrar; esto conlleva coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas a fin de que se realicen de forma eficiente y eficaz. Eficiencia quiere decir hacer las cosas bien, eficacia significa hacer lo correcto.

Las cuatro funciones administrativas son: planeación (que consiste en definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes); organización (disponer y estructurar las actividades laborales); dirección (trabajar con y a través de las personas), y control (supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral).

El modelo de roles gerenciales de Mintzberg incluye: roles interpersonales (representante, líder y enlace) que involucran personas y otros deberes de carácter ceremonial y simbólico; roles informativos (monitor, difusor y vocero) que tienen que ver con la recopilación y transmisión de información; y roles decisorios (emprendedor, solucionador de conflictos, asignador de recursos y negociador) que giran en torno de la toma de decisiones o la elección de alternativas. En su descripción más reciente de la labor gerencial, Mintzberg propone que el propósito de la administración es influir en la acción, y los gerentes lo hacen de tres formas: ocupándose directamente de las acciones, manejando a las personas que ponen en ejecución las acciones, y manejando la información que impulsa a los individuos a poner manos a la obra.

Las habilidades gerenciales de Katz incluyen las de orden técnico (conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizarlo), humano (capacidad de trabajar bien con otras personas) y conceptual (capacidad de pensar y expresar ideas). Las habilidades técnicas son más importantes para los gerentes que se desempeñan en los niveles más bajos de la organización y las conceptuales son más relevantes para aquellos que trabajan en los niveles superiores. Las habilidades humanas son igual de importantes para todos los gerentes. Entre otras habilidades gerenciales que se han identificado están la capacidad de: administrar el capital humano, inspirar compromiso, manejar el cambio, emplear redes para cumplir propósitos específicos, etcétera.

1.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir los factores que están reconformando y redefiniendo el trabajo de los gerentes.

Los cambios que están impactando la labor gerencial incluyen las incertidumbres económicas y políticas globales, el cambiante entorno laboral, los problemas éticos, los riesgos de seguridad y el avance tecnológico. Los gerentes deben interesarse en el servicio a clientes ya que las actitudes y comportamientos de los empleados juegan un papel muy importante en la satisfacción de los consumidores. Asimismo, los gerentes deben mantenerse al tanto de las redes sociales toda vez que esta forma de comunicación se está convirtiendo en una herramienta administrativa muy relevante y valiosa. Además, es preciso que se ocupen de innovar porque la generación de ideas novedosas es pieza clave para la competitividad organizacional. Y, por último, los gerentes deben incluir la sustentabilidad entre sus criterios para desarrollar los objetivos empresariales.

1.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar el valor que tiene estudiar administración.

Hay tres razones por las que estudiar administración es importante: (1) la universalidad de la administración, que se refiere al hecho de que los gerentes son necesarios en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización y en las organizaciones de cualquier lugar del mundo; (2) la realidad laboral, de acuerdo con la cual en algún punto todos los empleados fungen como gerentes o son manejados por ellos; y (3) la certidumbre de que desempeñar un trabajo gerencial implica tanto la posibilidad de obtener recompensas significativas (como participar en la creación de un entorno laboral en el que la gente trabaje al máximo de su capacidad, apoyar y motivar a otras personas, ayudarlas a encontrar un sentido de propósito en su trabajo y a realizarse a través de él, etc.) como de enfrentar grandes desafíos (digamos, trabajar arduamente, quizás ejecutar labores más rutinarias que propiamente administrativas, tener que lidiar con personalidades muy diversas, etcétera).

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Cuál es la diferencia entre los gerentes y los empleados no gerenciales?
2. ¿El profesor a cargo de su clase de administración es un gerente? Analice esta pregunta en términos de funciones administrativas, roles y habilidades gerenciales.
3. “La responsabilidad fundamental del gerente radica en enfocar a las personas al desempeño de las actividades laborales para alcanzar los resultados deseados”. ¿Cuál es su interpretación de la afirmación anterior? ¿Está de acuerdo con ella? ¿Por qué o por qué no?
4. Explique el concepto de la universalidad de la administración. ¿Sigue siendo válida en el mundo actual? ¿Por qué o por qué no?
5. ¿La administración de empresas es una profesión? ¿Por qué o por qué no? Lleve a cabo una investigación en campo para responder esta pregunta.
6. ¿Le gusta la forma en que se estructuran las organizaciones actuales? ¿Por qué o por qué no?
7. ¿Qué es más importante para las organizaciones en el entorno actual, la eficiencia o la eficacia? Explique su respuesta.
8. “La administración es, indudablemente, uno de los inventos más importantes de la humanidad”. ¿Está de acuerdo con esta afirmación? ¿Por qué o por qué no?

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

• 26 por ciento de los gerentes novatos se consideran no aptos para realizar la transición que implica asumir los roles gerenciales • 58 por ciento de los gerentes nóveles no reciben entrenamiento alguno para llevar a cabo la transición • 50 por ciento de quienes ocupan un cargo gerencial por primera vez no consiguen hacer la transición.[50]

Tal como indican las estadísticas anteriores, asumir un puesto gerencial no es sencillo. ¿Las organizaciones tienen la responsabilidad ética de ayudar a sus nuevos gerentes a incorporarse a sus cargos? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué podrían hacer las organizaciones para facilitar la transición? Suponga que usted es un gerente novato, ¿qué apoyo esperaría recibir de la organización para la que trabaja? ¿Y de su gerente?

DESARROLLE SUS HABILIDADES Políticas

Acerca de la habilidad

La investigación ha demostrado que las personas tienen distintos niveles de habilidad política.[51] Quienes poseen este tipo de aptitudes son más efectivos por lo que respecta a influir en las tácticas. Aparentemente, contar con habilidades políticas también es eficaz cuando hay mucho en juego. Por último, los individuos políticamente hábiles son capaces de ejercer influencia sin que otros se percaten de ello, lo cual es importante si se quiere ser efectivo sin correr el riesgo de resultar etiquetado como problemático. Las habilidades políticas de una persona están determinadas por su capacidad para conformar redes, por su influencia interpersonal, su inteligencia social y su apariencia de sinceridad.

Pasos para practicar la habilidad

1. *Desarrolle su capacidad para conformar redes*. Una red construida de forma apropiada puede representar una herramienta muy poderosa. Para hacerlo puede comenzar por entrar en contacto con personas importantes en su área de trabajo y en la organización donde trabaja, para luego desarrollar relaciones con individuos que detenten posiciones de poder. Ofrézcase como voluntario para participar en algún comité o para colaborar en proyectos en donde pueda ser detectado por personas con poder. Coopere en las funciones administrativas relevantes para la organización; de esta forma se le considerará alguien capaz de trabajar en equipo y que está interesado en el éxito de la empresa. Registre en su agenda a todas la personas que conozca, aunque haya sido brevemente. Luego, cuando necesite asesoría en algún tema laboral, use sus conexiones y cree redes con otros miembros de la organización.
2. *Esfuércese por acrecentar su influencia interpersonal.* Las personas le prestarán atención cuando se sientan cómodas y relajadas con usted. Trabaje en sus habilidades de comunicación para que pueda transmitir sus pensamientos de forma sencilla y eficaz. Enfóquese en desarrollar buenas relaciones con gente de todas las áreas y de todos los niveles de su organización. Muéstrese abierto, amigable y dispuesto a colaborar. El grado de influencia interpersonal que logre dependerá de qué tan agradable le resulte a los demás.
3. *Desarrolle su inteligencia social.* Algunas personas poseen una habilidad innata para comprender a sus semejantes y percibir qué están pensando. Si usted carece de ella, tendrá que esforzarse por desarrollar su inteligencia social, tratando de expresarse oportunamente, poniendo mucha atención en las expresiones faciales de la gente e intentando determinar si sus interlocutores tienen segundas intenciones.
4. *Sea sincero.* La sinceridad es importante para lograr que la gente se vincule con usted. Sea honesto en lo que dice y hace. Y muestre un interés genuino hacia los demás y hacia sus circunstancias.

Práctica de la habilidad

Seleccione cada uno de los componentes recomendados para practicar sus habilidades políticas y dedique una semana a trabajar en ellas. Escriba notas breves para describir sus experiencias, tanto las buenas como las malas. ¿Fue capaz de comenzar a conformar una red de personas a lo largo de la organización? ¿Trabajó en el desarrollo de su inteligencia social? ¿Pudo empezar a reconocer los gestos de la gente y a interpretar el significado de los mismos? ¿Qué habría hecho de manera distinta de haber contado con más habilidades políticas? Cuando comprenda de qué se trata tener habilidades políticas, se sentirá más cómodo con el concepto.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

A estas alturas de su vida, usted y sus compañeros habrán tenido contacto con individuos que desempeñan puestos gerenciales (y tal vez en algunos casos, incluso habrán ocupado ese tipo de cargos), ya sea debido a su propia experiencia laboral o por su involucramiento con otras estructuras organizacionales (sociales, religiosas, de pasatiempos o intereses, etc.). Según su punto de vista, ¿qué hace que unos gerentes sean mejores que otros? ¿Hay ciertas características que distinguen a los gerentes competentes?

Formen equipos de 4 o 5 integrantes y discutan las experiencias que han tenido con los gerentes, tanto las buenas como las malas. Generen una lista de las características de aquellos individuos que, según su criterio, fueron buenos gerentes. Indiquen la función administrativa y la habilidad gerencial que corresponden a cada uno de los factores identificados. Como equipo, prepárense para compartir su lista con el resto del grupo y explicar su elección de funciones administrativas y habilidades gerenciales.

GERENTE EN FORMACIÓN

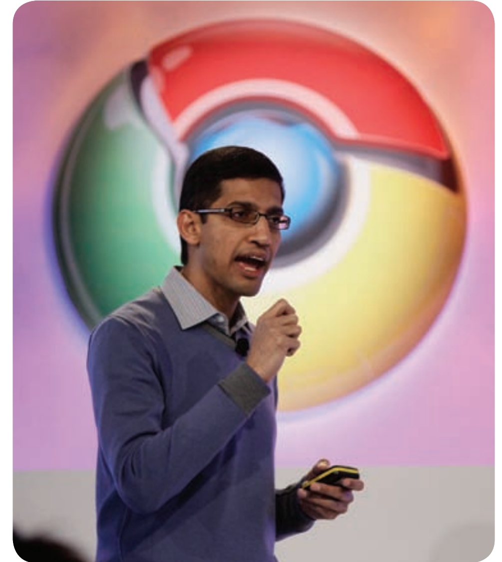
- Consulte los datos más actuales del *Occupational Outlook Handbook* (se trata de un informe de estadísticas laborales, desarrollado por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, disponible en español en http://www.bls.gov/es/ooh/) para realizar una investigación sobre tres categorías distintas de gerentes. Prepare, para cada una de ellas, un listado que describa lo siguiente: naturaleza del trabajo, nivel de capacitación u otros requisitos exigidos, remuneraciones salariales promedio, perspectivas laborales y cantidad de puestos de trabajo disponibles.
- Acostúmbrese a leer por lo menos una publicación relacionada con el mundo empresarial (*Wall Street Journal*, *Bloomberg BusinessWeek*, *Fortune*, *Fast Company*, *Forbes*, etc.). Lleve un registro de la información de interés que encuentre en relación con los gerentes o la administración.
- Utilizando publicaciones de negocios actuales, localice cinco ejemplos de gerentes que podría describir como *gerentes de excelencia*. Escriba un ensayo para describir sus logros y explicar por qué considera que son merecedores de tal título.

- Lecturas sugeridas por los autores: Henry Mintzberg, *Gestionando* (Beloch, 2013); Matthew Stewart, *The Management Myth* (W. W. Norton & Company, 2009); Paul Osterman, *The Truth About Middle Managers: Who They Are, How They Work, and Why They Matter* (Harvard Business Press, 2008); Stephen P. Robbins, *The Truth About Managing People*, 2a. ed. (Financial Times/Prentice Hall, 2007); Gary Hamel, *The Future of Management* (Harvard Business School, 2007); Rod Wagner y James K. Harter, *12 Elements of Great Managing* (Gallup Press, 2006); Marcus Buckingham, *First Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (Simon & Schuster, 1999); y Peter F. Drucker, *The Executive in Action* (Harper Business, 1985 y 1964).
- Entreviste a dos gerentes distintos y pregúnteles lo siguiente: ¿qué es lo mejor y qué es lo peor de ser gerente? ¿Cuál es el mejor consejo sobre administración que ha recibido? Presente a su profesor un reporte de su entrevista, incluyendo las preguntas anteriores y las respuestas que obtuvo.
- Los contadores y otros profesionistas tienen que cursar programas de certificación para verificar sus habilidades, conocimientos y profesionalismo. ¿Ocurre lo mismo con los gerentes? Sí. En Estados Unidos, por ejemplo, existen dos programas de certificación, el Certified Manager (del Institute of Certified Professional Managers) y el Certified Business Manager (de la Association of Professional in Business Management). Investigue de qué trata cada uno de esos programas y presente, por escrito, una descripción de sus contenidos. Averigüe también qué tipo de certificaciones gerenciales se ofrecen en su país.
- Si participa en alguna organización estudiantil, ofrézcase como voluntario para desempeñar roles de liderazgo o para trabajar en proyectos en donde pueda poner en práctica sus capacidades de planeación, organización, dirección y control. También puede obtener experiencia gerencial muy valiosa si asume un papel de liderazgo en los proyectos de equipo de su clase.
- Utilizando sus propias palabras, describa por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Creación de mejores jefes

Google no hace nada a medias. Por lo tanto, cuando decidió "crear mejores jefes", hizo lo que mejor sabe hacer: examinar datos.[52] Empleando información procedente de revisiones de desempeño, encuestas de retroalimentación y documentos de respaldo aportados por individuos nominados a premios por administración de excelencia, Google correlacionó "frases, palabras, quejas y alabanzas", en un intento por determinar cuáles son las características de un buen jefe. El plan, conocido como Proyecto Oxígeno, analizó más o menos cien variables e identificó, en última instancia, ocho rasgos o hábitos encarnados por los gerentes más efectivos de Google, a saber:

- Tener una visión clara y una estrategia definida para el equipo;
- Contribuir al desarrollo profesional de los empleados a su cargo;
- Expresar interés por el éxito y el bienestar de los integrantes de su equipo;
- Contar con habilidades técnicas que permitan asesorar al equipo;
- Ser un comunicador competente y escuchar al equipo;
- Ser un buen tutor;
- Ser productivo y estar orientado a los resultados, y
- Empoderar al equipo y no microadministrar.



A través del Proyecto Oxígeno, los gerentes de Google, como Sundar Pichai, vicepresidente senior de Chrome and Apps, están aprendiendo que, además de ser especialistas técnicos sobresalientes, los mejores jefes comparten atributos como ser buenos tutores y comunicadores competentes. *Fuente: Marcio Jose Sanchez/Associated Press*

A primera vista podría suponerse que esos ocho atributos resultan bastante simplistas y evidentes, y tal vez se esté preguntando por qué Google dedicó tanto tiempo y esfuerzo a descubrirlos. De hecho, Laszlo Bock, vicepresidente de recursos humanos de Google, comentó: "Mi primera reacción fue, '¿y eso es todo?'" Cierto autor describió el hallazgo como algo similar a "haber leído un chiste en el guión de un episodio de la serie *The Office*". Sin embargo, en esta lista había mucho más que lo que se apreciaba a simple vista.

Cuando Bock y su equipo comenzaron a examinar con más atención los factores citados y los organizaron por orden de importancia, el Proyecto Oxígeno se puso interesante... mucho más interesante. Para entender por qué, primero tiene que comprender algo que ha caracterizado al modelo administrativo de Google desde su fundación en 1999. Simple y sencillamente, los gerentes fueron alentados a "dejar en paz al personal. Permitir que los ingenieros hagan su trabajo. Si se atoran en algún punto, consultarán a sus superiores; después de todo, la mayor pericia técnica de éstos fue lo que los llevó a ocupar cargos administrativos". No es difícil percatarse de que Google quería que sus gerentes fueran especialistas técnicos sobresalientes. Bock explica: "En el contexto de Google, siempre hemos creído que para desempeñar un puesto gerencial, sobre todo en el área de ingeniería, el candidato debe tener tanta o más experiencia técnica que el personal que está bajo su supervisión". A pesar de ello, el Proyecto Oxígeno reveló que la pericia técnica fue clasificada en la octava posición de la lista (de hecho, la última). Así las cosas, a continuación citamos los factores descubiertos, del más al menos importante, junto con una descripción de su significado en la práctica:

- *Ser un buen tutor* (proporcionar retroalimentación específica y tener encuentros frecuentes y personales con los empleados; ofrecerles soluciones a la medida de las fortalezas de cada uno de ellos)
- *Empoderar a los miembros del equipo y no microadministrar* (dar a los empleados la oportunidad de afrontar los problemas por sí mismos, pero mantenerse cerca para ofrecerles asesoría)
- *Expresar interés por el éxito y bienestar de los miembros del equipo* (hacer que los nuevos miembros del equipo se sientan bienvenidos y esforzarse por conocer a los empleados como individuos)
- *Ser productivo y estar orientado a resultados* (enfocarse en contribuir a que el equipo logre sus objetivos, priorizando el trabajo y eliminando los obstáculos)
- *Ser un comunicador competente y escuchar al equipo* (aprender a escuchar y a compartir información; fomentar el diálogo abierto y prestar atención a las preocupaciones del equipo)
- *Contribuir al desarrollo profesional de los empleados a su cargo* (tener en cuenta los esfuerzos que hacen los empleados, de manera que se den cuenta de que su arduo trabajo tiene efectos positivos en su desarrollo; apreciar el esfuerzo de los empleados y reconocerlo públicamente)

- *Tener una visión clara y una estrategia definida para el equipo* (dirigir al equipo, pero permitir que todos sus integrantes se involucren en el desarrollo de las actividades laborales que conducen al logro de la visión colectiva)
- *Contar con habilidades técnicas que permitan asesorar al equipo* (comprender los desafíos que enfrenta el equipo y ser capaz de ayudar a sus integrantes a resolver los problemas)

Los gerentes de Google ya no son simplemente alentados a alcanzar la excelencia, ahora saben qué se necesita para lograrlo. Y la empresa también está poniendo su granito de arena. Empleando la lista anterior, Google comenzó a capacitar a los gerentes y a ofrecerles sesiones individuales de tutoría y revisión de desempeño. Podría decirse que el Proyecto Oxígeno dio nuevo aliento a los gerentes de Google. Bock afirma que los esfuerzos de la compañía rindieron frutos rápidamente. "Pudimos generar una mejora estadísticamente significativa en materia de calidad gerencial en 75 por ciento de nuestros gerentes con peor desempeño".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Describa los hallazgos del Proyecto Oxígeno desde la perspectiva del modelo basado en funciones, el modelo de roles de Mintzberg y el modelo basado en habilidades.
2. ¿Le sorprenden los hallazgos de Google acerca de "crear mejores jefes"? Explique su respuesta.
3. ¿Cuál es la diferencia entre alentar a los gerentes a alcanzar la excelencia y hacerles saber qué se requiere para lograrlo?
4. ¿Qué podrían aprender otras empresas a partir de las experiencias de Google?
5. ¿Querría trabajar para una empresa como Google? ¿Por qué? ¿Por qué no?

CASO DE APLICACIÓN 2 Salvemos el mundo



Los gerentes de Symantec saben cómo aprovechar la innovación para motivar a los cazadores de virus informáticos y a los expertos en seguridad a detectar y responder a los riesgos que se presentan al trabajar en un entorno caótico, caracterizado por rápidos cambios en las necesidades de los clientes y por el surgimiento de competidores globales.
Fuente: Jonathan Alcorn/ZUMA Press/Newscom

En el pasado uno podía identificar fácilmente quiénes eran los "malos". Pero en nuestro mundo digital online actual, eso ya no es posible.[53] Actualmente los "malos" carecen de rostro y son anónimos. Y pueden (y de hecho lo hacen) infligir cualquier tipo de daño a individuos, empresas, gobiernos y demás organizaciones. Las encuestas muestran que los ataques informáticos están ocurriendo con una frecuencia alarmante. Quizá considere que las PC de su casa y su escuela están bien protegidas contra virus y robos, pero no por eso crea que está libre de riesgo. Los nuevos objetivos de los ladrones de datos son los teléfonos inteligentes y otros dispositivos móviles. Sin embargo, los "buenos" están listos para combatirlos. Por ejemplo Symantec Corporation, la empresa de seguridad tecnológica, lanzó recientemente la campaña conocida como Operación HoneyStick, que consiste en la distribución de 50 teléfonos inteligentes en Silicon Valley, Washington DC, Nueva York, Los Ángeles y Ottawa, Canadá. "Los dispositivos, cargados con toda una variedad de datos falsos pero muy atractivos, fueron abandonados en restaurantes, ascensores, tiendas de conveniencia y centros estudiantiles". ¡Ah!, y nos falta añadir un detalle: los teléfonos inteligentes estaban equipados con un software de monitoreo para que los expertos en seguridad pudieran saber cuál era su destino una vez encontrados y a qué tipo de información accedían quienes los habían hallado. Éste es tan sólo un ejemplo de lo que están haciendo los empleados de Symantec en su intento por "salvar al mundo" paso a paso… Algo nada fácil de lograr.

"Imagine cómo sería su vida si sus productos nunca estuvieran terminados, si jamás lograra completar su trabajo, si su mercado cambiara 30 veces por día". Suena bastante descabellado, ¿no? No obstante, los cazadores de virus informáticos y los expertos en seguridad que trabajan en Symantec no tienen que imaginarlo porque ésa es la realidad que enfrentan todos los días. Por ejemplo, en las bastante discretas oficinas que la empresa tiene en Dublín (uno de los tres centros de trabajo que posee alrededor del mundo), el gerente de operaciones Patrick Fitzgerald debe mantener a sus ingenieros e investigadores enfocados, todos los días y a toda hora, en identificar y combatir todo lo que los "malos" van diseminando por ahí. Al momento de escribir este libro, están tratando de adelantarse al gusano informático Stuxnet, cuyo

objetivo son los sistemas de cómputo encargados de operar los controles medioambientales en instalaciones industriales, como la temperatura en plantas de generación de energía, la presión en los ductos, los cronómetros automáticos, etc. Las consecuencias de que alguien con malas intenciones llegara a dominar funciones de tal importancia podrían ser desastrosas.

Symantec, dedicada a diseñar software de protección para redes y contenidos de empresas y consumidores individuales, refleja las realidades que enfrentan muchas organizaciones actuales: expectativas en rápido cambio por parte de los clientes y el surgimiento ininterrumpido de riesgos y competidores globales. Administrar a la talentosa gente que trabaja en un entorno con tales condiciones puede ser muy desafiante.

Los cazadores de virus que trabajan para Symantec en todo el mundo, tienen que vérselas con más o menos 20 000 muestras de virus cada mes, y no todas ellas constan de virus únicos o independientes. Por si el trabajo de estos especialistas no fuera lo suficientemente interesante, los criminales informáticos están siendo cada vez más agresivos en sus ataques a computadoras de todo el mundo en su intento por robar datos corporativos o información de cuentas personales que puede ser utilizada para llevar a cabo fraudes. Manejar problemas de este tipo, en donde el tiempo es un factor determinante, requiere talentos especiales. El equipo del centro de emergencias está conformado por personas con habilidades muy diversas que no fueron fáciles de encontrar. "No se puede decir que las universidades estén produciendo cada año miles de expertos en seguridad o especialistas en programas maliciosos que nosotros podamos contratar. Es por eso que, si los localizamos, vamos tras ellos sin importar en qué lugar del mundo se localicen". La constitución del equipo encargado del centro de emergencias confirma lo anterior. Por ejemplo, uno de los investigadores senior es húngaro, otro procede de Islandia, y uno más es de Melbourne, Florida. Pero todos ellos comparten una característica: su motivación es resolver problemas.

A finales del verano de 2003, el lanzamiento de Blaster-B, un gusano informático particularmente peligroso, transformó el enfoque utilizado hasta entonces por la empresa para combatir los virus. El efecto dominó provocado por el Blaster-B y otros virus engendrados por él implicó que los analistas de software que atienden directamente al público tuvieran que trabajar horas extras durante casi dos semanas. La posibilidad de que su personal cayera en agotamiento extremo hizo que la compañía se percatara de la necesidad de que el equipo del centro de emergencias creciera y contara con más habilidades. Hoy en día el equipo está formado por más o menos cien integrantes, y los gerentes tienen oportunidad de rotar al personal de atención (responsable de responder a los riesgos de seguridad imprevistos) de manera que parte del mismo pueda colaborar en el desarrollo de nuevos productos. Otros se encargan de redactar informes internos de investigación y algunos más son asignados a la creación de nuevas herramientas que ayuden a sus colegas en la batalla contra la siguiente ola de amenazas. Incluso hay una persona dedicada a tratar de averiguar cuáles son las motivaciones que llevan a los desarrolladores a diseñar virus. En resumen, el día nunca termina para estos cazadores de gusanos informáticos. Cuando la jornada del equipo con base en Dublín llega a su fin, comienza la del centro de Santa Mónica; al final del día, la estafeta pasa a manos del centro de Tokio, que la devuelve a Dublín. Éste es un entorno laboral frenético, caótico y desafiante, que se extiende a lo largo de todo el orbe. Los objetivos de los gerentes que tienen a su cargo a los cazadores de virus son: "tratar de desaparecer el caos, convertir el aburrimiento en emoción", contar con un proceso predecible y bien definido para manejar los riesgos informáticos, y dividir el trabajo de forma equitativa entre todos los centros que tiene la compañía alrededor del mundo. Sin duda se trata de un desafío administrativo que los gerentes de la organización han adoptado.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. Lograr que los profesionales se mantengan interesados en un trabajo rutinario, estandarizado *y* caótico es uno de los principales retos que enfrentan los gerentes de Symantec. ¿Cómo pueden aprovechar sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales para instaurar y preservar un entorno que estimule la innovación y el profesionalismo?
2. ¿Qué roles administrativos considera que Patrick Fitzgerald desempeña cuando (a) implementa la realización de una conferencia telefónica semanal de actualización con la participación de sus colegas de todo el mundo, (b) evalúa la factibilidad de añadir una nueva red de servicios de asesoría, (c) mantiene a los empleados enfocados en el compromiso de la compañía hacia los clientes?
3. Visite el sitio web de Symantec [www.symantec.com/es/mx/index.jsp] y busque información sobre la compañía. ¿Qué puede decir respecto del hincapié que hace en el servicio al cliente y en la innovación? ¿Qué hace la organización para apoyar a sus empleados a ser innovadores y a realizar su labor de servicio al cliente?
4. ¿Qué podrían aprender otros gerentes del enfoque de Patrick Fitzgerald y Symantec?

Módulo de historia de la administración

Henry Ford afirmó en cierta ocasión que la "historia es una tontería". Pues bien, ¡estaba equivocado! La historia es importante porque puede poner en perspectiva las actividades actuales. En este módulo haremos un viaje al pasado, para descubrir cómo ha evolucionado el campo de estudio que conocemos como administración. Como verá, los gerentes actuales siguen utilizando muchos elementos de los antiguos modelos (o enfoques) administrativos. Enfóquese en los objetivos de aprendizaje a medida que lea y estudie el contenido de este módulo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

MH1 ***Describir*** *algunos ejemplos de administración incipiente.*

MH2 ***Explicar*** *las diversas teorías del modelo clásico.*

MH3 ***Analizar*** *el desarrollo del modelo conductual y sus aplicaciones.*

MH4 ***Describir*** *el modelo cuantitativo.*

MH5 ***Explicar*** *las diversas teorías del modelo contemporáneo.*

3000 a. C. – 1776	1911 – 1947	Finales 1700 – 1950	1940 – 1950	1960 – época actual
Primeras manifestaciones	Modelo clásico	Modelo conductual	Modelo cuantitativo	Modelos contemporáneos

MH1 ***Describir*** *algunos ejemplos de administración incipiente.*

PRIMERAS manifestaciones

La administración se ha practicado desde hace mucho tiempo. Empresas estructuradas y encabezadas por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades involucradas, han existido desde hace miles de años. Veamos algunos de los ejemplos más interesantes.



Fuente: Stephen Studd/Getty Images

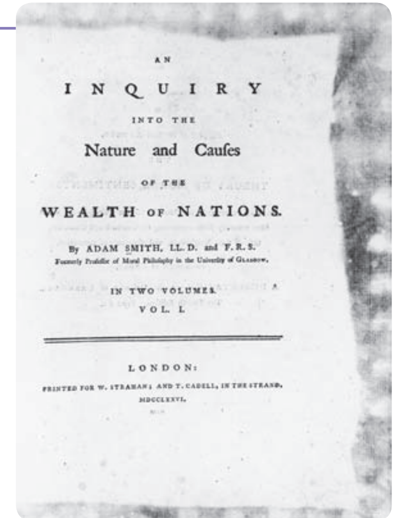
Las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son prueba de que en tiempos antiguos fueron ejecutados proyectos de enorme alcance que empleaban a decenas de miles de personas.[1] La construcción de una sola pirámide exigía la participación de más de 100 000 trabajadores y aproximadamente 20 años de labor. ¿Quién era el encargado de decir a cada uno de esos trabajadores qué debía hacer? ¿Quién se aseguraba de que hubiera suficientes piedras a mano para que los constructores no interrumpieran su quehacer? Alguna forma de *gerentes*. Alguien tenía que planear lo que se haría, organizar los materiales y la gente para hacerlo, cerciorarse de que los trabajadores terminarían su labor e imponer determinados controles para garantizar que todo se llevaría a cabo según lo planeado.

Otro ejemplo de administración incipiente puede encontrarse en la ciudad de Venecia, uno de los principales centros económicos y comerciales durante el siglo XV. Los venecianos desarrollaron una de las primeras formas de empresa comercial y pusieron en práctica muchas de las actividades que son comunes en las organizaciones actuales. Por ejemplo, en el arsenal de Venecia, los barcos de guerra flotaban a lo largo de los canales a cierta distancia uno del otro, y en cada parada eran cargados con materiales y aparejos.[2] Esto parece similar a una línea de ensamblaje de autos "flotantes", ¿no? Por otro lado, los venecianos utilizaban sistemas de almacenamiento e inventario para llevar un control de materiales, y también implementaron funciones administrativas de recursos humanos para manejar su fuerza laboral (incluyendo descansos para tomar vino), y un sistema de contabilidad para registrar costos e ingresos.



Fuente: Antonio Natale/Bridgeman Art Library

En 1776, Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones*, obra en la que hablaba sobre las ventajas económicas que tanto las organizaciones como la sociedad obtendrían de la **división** (o **especialización**) **del trabajo**, es decir, de la fragmentación de las labores en tareas más simples y repetitivas. Utilizando la industria de fabricación de alfileres como ejemplo, Smith aseguró que 10 individuos, cada uno de ellos especializado en la ejecución de una tarea en particular, podrían producir en conjunto aproximadamente 48 000 alfileres diarios. Sin embargo, si cada persona trabajara por su cuenta, realizando de forma separada cada tarea, producir incluso 10 alfileres diarios sería todo un logro. Smith concluyó que la división del trabajo aumentaba la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, evitar la pérdida de tiempo necesaria para cambiar de tarea, y alentar la invención de artilugios y maquinaria que redujeran el esfuerzo humano. La especialización del trabajo sigue estando vigente. Por ejemplo, piense en las tareas especializadas que realizan los miembros de los equipos de cirugía en los hospitales, en las tareas de preparación de alimentos que llevan a cabo quienes trabajan en las cocinas de los restaurantes o en las posiciones que ocupan los jugadores de fútbol.



AN
INQUIRY
INTO THE
Nature and Caufes
OF THE
WEALTH OF NATIONS.
By ADAM SMITH, LL.D. and F.R.S.
IN TWO VOLUMES.
VOL. I.
LONDON:
MDCCLXXVI.

Fuente: Fotosearch/Stringer/Getty Images

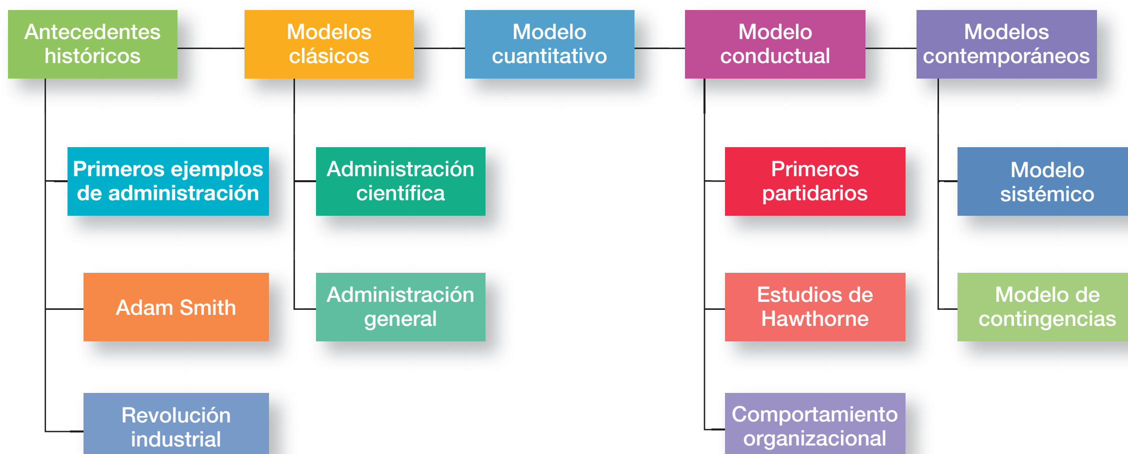
Inaugurada a finales del siglo XVIII, cuando la fuerza humana fue sustituida por el poder de las máquinas, la **revolución industrial** marcó un hito al permitir que resultara más económico producir bienes en fábricas en lugar de hacerlo en el entorno doméstico. La supervivencia de aquellas grandes y eficientes fábricas dependía de que alguien fuera capaz de pronosticar la demanda, se asegurara de que hubiera suficiente materia prima para manufacturar los productos, asignara las tareas entre el personal, dirigiera las actividades diarias, etcétera. Ese "alguien" era un gerente. A partir de entonces, los gerentes requirieron el desarrollo de teorías formales que pudieran guiarlos para dirigir las organizaciones. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo XX que se dieron los primeros pasos hacia el desarrollo de esas teorías.



Fuente: Transcendental Graphics/Contributor/Getty Images

A lo largo de este módulo abordaremos los cuatro modelos principales de la teoría administrativa: el clásico, el conductual, el cuantitativo y el contemporáneo. (Vea la figura MH-1.)

Figura MH-1
Principales modelos administrativos



división (o especialización) del trabajo
Fragmentación de las labores en tareas más simples y repetitivas

revolución industrial
Periodo histórico ocurrido a finales del siglo XVIII, cuando la fuerza humana fue sustituida por el poder de las máquinas, permitiendo que resultara más económico producir bienes en fábricas en lugar de hacerlo en el entorno doméstico

Tenga en cuenta que cada uno de esos modelos pretende explicar la administración desde la perspectiva de lo que era importante en el periodo histórico en el que se gestó y en los antecedentes e intereses de los investigadores que lo desarrollaron. Todos los modelos han contribuido a nuestra comprensión general de la administración pero representan una percepción limitada de qué es esa disciplina y de cuál es la mejor manera de practicarla.



MH2 ***Explicar*** *las diversas teorías del modelo clásico.*

modelo clásico
Primeros estudios de la administración; hacían énfasis en la racionalidad y en la necesidad de que las organizaciones y los trabajadores fueran lo más eficientes posible

MODELO clásico

Aunque, como hemos visto, la administración fue utilizada desde tiempos antiguos en la ejecución de empresas organizadas, el estudio formal de dicha disciplina ocurrió hasta principios del siglo XX. Estos primeros estudios de la administración, al conjunto de los cuales se suele hacer referencia con el nombre de **modelo clásico**, hacían hincapié en la racionalidad y en la necesidad de que las organizaciones y los trabajadores fueran lo más eficientes posible. El modelo clásico está compuesto por dos teorías principales: la teoría de la administración científica y la teoría general de la administración. Frederick W. Taylor y el matrimonio conformado por Frank y Lillian Gilbreth fueron quienes hicieron las aportaciones más importantes a la teoría de la administración científica; por su parte, la teoría general de la administración se fundamenta sobre todo en las ideas de Henri Fayol y Max Weber. A continuación hablaremos de cada una de estas figuras relevantes en la historia de la administración.

Administración científica



Fuente: Jacques Boyer/The Image Works

administración científica
Enfoque administrativo que involucra el uso del método científico para determinar la "mejor manera" de realizar un trabajo

Si tuviéramos que indicar cuándo nació la teoría moderna de la administración, lo más probable es que eligiéramos el año 1911. Fue entonces que se publicó la obra Principios de la administración científica, de Frederick Winslow Taylor, cuyas propuestas fueron adoptadas ampliamente por gerentes de todo el mundo. El libro de Taylor describía la teoría de la **administración científica** como el uso de métodos científicos para definir la "mejor manera" de realizar un trabajo.

Taylor trabajó en las empresas siderúrgicas Midvale y Behtlehem de Pensilvania. Debido a su formación como ingeniero mecánico y a sus antecedentes cuáqueros y puritanos, a Taylor le horrorizaban las continuas ineficiencias de los trabajadores, quienes utilizaban las técnicas más disímbolas para llevar a cabo una misma labor. Además, muchas veces se mostraban negligentes; de hecho, Taylor calculó que la producción por trabajador era tan sólo una tercera parte de lo que podía llegar a ser. Prácticamente no existían estándares laborales, y los trabajadores eran asignados a la ejecución de tareas sin buscar que hubiera coherencia entre sus habilidades y aptitudes y las actividades a realizar. Taylor puso manos a la obra para remediar esa situación aplicando el método científico al análisis de los trabajos de los obreros y dedicó más de dos décadas de apasionada experimentación a determinar la "mejor manera" de que éstos ejecutaran su labor.

Las experiencias que tuvo en Midvale permitieron que Taylor definiera directrices claras para mejorar la eficiencia en materia de producción. Desde su punto de vista, los cuatro principios administrativos derivados de ellas (vea la figura MH-2) generarían prosperidad tanto para los trabajadores como para los gerentes.[3] Pero, ¿cómo funcionaban esos principios científicos en términos prácticos? Veamos un ejemplo.

Es probable que la mejor evidencia de los esfuerzos de Taylor por implementar la administración científica sea su experimento con lingotes de hierro. Los trabajadores cargaban lingotes de hierro (cada uno con un peso de 42 kg) en carretillas transportadas sobre rieles. Su producción diaria promedio era de 12.5 toneladas. Sin embargo, Taylor creía que, analizando científicamente el trabajo para determinar la "mejor manera" de cargar los lingotes de hierro, la producción podría incrementarse a 47 o 48 toneladas por día. Tras aplicar, con base en principios científicos, diferentes combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas, Taylor consiguió alcanzar ese nivel de productividad. ¿Cómo lo hizo? Asignando a la labor descrita un trabajador idóneo para llevarla a cabo, dotándolo de las herramientas y el equipo correctos, haciendo que siguiera sus instrucciones con toda exactitud y motivándolo mediante un incentivo económico que aumentara de forma significativa su salario diario. Empleando enfoques similares para otros trabajos, Taylor pudo definir la "mejor manera"

Figura MH-2
Principios de la administración científica según Taylor

1. Desarrollar un procedimiento científico para cada elemento del trabajo realizado por un individuo para reemplazar el antiguo método empírico.
2. Seleccionar científicamente a los trabajadores, y luego capacitarlos, educarlos y desarrollarlos.
3. Colaborar plenamente con los trabajadores, para asegurarse de que todo el trabajo sea ejecutado de acuerdo con los principios del procedimiento científico desarrollado para dicho propósito.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad lo más equitativamente posible entre la gerencia y los trabajadores. Los gerentes deben realizar todo el trabajo para el que estén mejor capacitados que los trabajadores.

Fuente: *Principios de la administración científica*, de Frederick Winslow Taylor. Publicado en 1911.

de ejecutar cada uno de ellos. En términos generales, Taylor logró mejoras de productividad consistentes, en el rango de 200 por ciento o más. Con base en sus innovadores estudios del trabajo manual a partir de principios científicos, Taylor llegó a ser conocido como "padre" de la administración científica. Sus ideas se difundieron en Estados Unidos y otras naciones e inspiraron a otros para analizar y desarrollar métodos de administración científica. Sus seguidores más eminentes fueron Frank y Lillian Gilbreth.

Trabajador independiente de la industria de la construcción, Frank Gilbreth renunció a su oficio para dedicarse al estudio de la administración científica después de escuchar una conferencia dictada por Taylor. Frank y su esposa Lillian, que era psicóloga, analizaron distintos procesos laborales con la finalidad de erradicar los movimientos manuales y corporales ineficientes. Los Gilbreth también experimentaron con el diseño y el uso de herramientas y equipo apropiados para optimizar el desempeño laboral.[4] Por otro lado, siendo padres de 12 niños, Frank y Lillian manejaban su hogar utilizando principios y técnicas de administración científica. De hecho, dos de sus hijos escribieron un libro, *Mas barato por docena* (Cheaper by the dozen), en donde describen su vida al lado de dos maestros de la eficiencia.



Fuente: Bettmann/Corbis

Frank es bastante reconocido por sus experimentos de construcción de muros de ladrillo. Al analizar cuidadosamente este trabajo, logró reducir de 18 a más o menos 5 el número de movimientos necesarios para colocar ladrillos exteriores, y de 18 a 2 el de los requeridos para los interiores. Utilizando las técnicas de Gilbreth, los albañiles resultaban más productivos y estaban menos fatigados al final de la jornada.

Los Gilbreth inventaron un aparato llamado microcronómetro que registraba tanto los movimientos manuales y corporales de los trabajadores como el tiempo transcurrido en la ejecución de cada uno de ellos. Gracias a ese dispositivo, los movimientos sin utilidad que eran indetectables para el ojo humano podían ser identificados y eliminados. Los Gilbreth también diseñaron un esquema de clasificación para etiquetar 17 movimientos manuales básicos (como buscar, aferrar y sostener) que ellos denominaron **therbligs** (anagrama de la palabra Gilbreth, escrita al revés y con las letras *th* invertidas). Este esquema permitió que Frank y Lillian pudieran analizar de manera más precisa los movimientos manuales efectuados por los trabajadores.

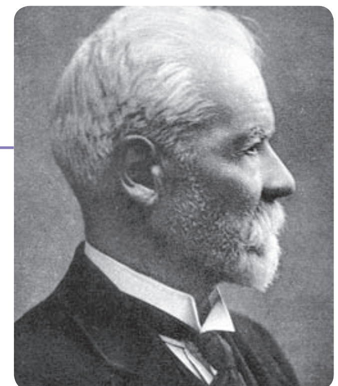
therbligs
Elementos de un esquema de clasificación de los movimientos manuales básicos

teoría general de la administración
Modelo administrativo que se enfoca en describir lo que hacen los gerentes y lo que constituye una buena práctica administrativa

USO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA POR LOS GERENTES ACTUALES
Muchas de las directrices y las técnicas diseñadas por Taylor y por los Gilbreth para aumentar la eficiencia de la producción siguen siendo utilizadas en las organizaciones actuales. Cuando los gerentes analizan las tareas laborales fundamentales que deben ser realizadas, emplean el estudio de tiempos y movimientos para eliminar las acciones inútiles, y cuando diseñan sistemas de incentivos con base en la producción, utilizan los principios de la administración científica.

Teoría general de la administración

La **teoría general de la administración** se enfoca sobre todo en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica administrativa. En el capítulo 1 mencionamos que Henri Fayol fue el primero en identificar las cinco funciones desempeñadas por los gerentes: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.[5]



Fuente: Jacques Boyer/The Image Works

Fayol publicó sus conclusiones en la misma época que Taylor. Sin embargo, mientras que éste estaba interesado en los gerentes de primera línea y en el método científico, la atención de Fayol se concentraba en las actividades de *todos* los gerentes. Buena parte de sus reflexiones son resultado de su experiencia personal como director administrativo de una gran empresa francesa dedicada a la extracción de carbón.

principios de administración
Reglas administrativas fundamentales que podrían aplicarse en todas las situaciones organizacionales y enseñarse en las escuelas

Fayol describió la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones empresariales típicas. Desde su punto de vista, la administración era una actividad común a todas las iniciativas de negocio, al gobierno e incluso al ámbito doméstico, lo cual le permitió desarrollar 14 **principios de administración** que constituyen un conjunto de reglas fundamentales que podrían aplicarse en todas las situaciones organizacionales y enseñarse en las escuelas. Estos principios se enlistan en la figura MH-3.



Fuente: Hulton Archive/Getty Images

Max Weber fue un sociólogo alemán que hizo estudios sobre las organizaciones.[6] En sus escritos, publicados a principios del siglo xx, desarrolló una teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad, basada en un tipo ideal de organización a la que denominó **burocracia**: una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. (Vea la figura MH-4.) Weber reconocía que esta "burocracia ideal" no existía en la realidad, pero la propuso como base para teorizar acerca de cómo podía realizarse el trabajo en grupos conformados por un elevado número de individuos. Su teoría se convirtió en el modelo de diseño estructural para muchas de las grandes organizaciones de la actualidad.

De acuerdo con la descripción de Weber, la burocracia tiene mucho que ver con la administración científica en términos ideológicos. Ambas hacen hincapié en la racionalidad, la predictibilidad, la impersonalidad, la competencia técnica y el autoritarismo. Aunque las ideas de Weber eran menos prácticas que las de Taylor, el hecho de que su "tipo ideal" de organización sigue siendo útil para describir a muchas de las organizaciones contemporáneas da fe de su importancia.

burocracia
Forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales

USO DE LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN POR LOS GERENTES ACTUALES Varias de nuestras ideas y prácticas administrativas actuales son aportaciones directas de la teoría general de la administración. Por ejemplo, la perspectiva funcional del trabajo gerencial puede atribuirse a Fayol. Por otro lado, sus 14 principios sirven como marco de referencia, y muchos de los conceptos administrativos de hoy (como la autoridad gerencial, la toma de decisiones centralizada, la práctica de reportar a un solo jefe, etc.) han evolucionado a partir de ellos.

Figura MH-3
Los 14 principios administrativos de Fayol

1. **División del trabajo.** La especialización incrementa la producción al hacer que los empleados sean más eficientes.
2. **Autoridad.** Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes; la autoridad les concede ese privilegio.
3. **Disciplina.** Los empleados deben obedecer y respetar las normas que rigen a la organización.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir órdenes de un superior único.
5. **Unidad de dirección.** La organización debe tener un solo plan de acción que guíe a los gerentes y a los trabajadores.
6. **Subordinación de los intereses individuales al interés general.** Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados en particular no deben tener preeminencia respecto de los intereses de la organización en su conjunto.
7. **Remuneración.** Los trabajadores deben recibir un salario justo en pago por sus servicios.
8. **Centralización.** Este término se refiere al grado en el que los subordinados se involucran en la toma de decisiones.
9. **Jerarquía.** Se trata de la línea de autoridad que va del nivel administrativo más alto a los rangos más bajos del escalafón.
10. **Orden.** Las personas y los materiales deben hallarse en el lugar apropiado y en el momento exacto.
11. **Equidad.** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad de los puestos de trabajo.** La administración debe realizar una planeación ordenada del personal, y asegurarse de que haya reemplazos disponibles para cubrir las vacantes.
13. **Iniciativa.** Los empleados autorizados para proponer planes y llevarlos a la práctica, deben ejercer altos niveles de esfuerzo.
14. **Espíritu de grupo.** Fomentar el espíritu de equipo genera armonía y unidad dentro de la organización.

Figura MH-4
Características de la burocracia según Weber



La propuesta de burocracia de Weber fue un intento de formular un prototipo ideal de organización. Aunque muchas de las características de su modelo siguen estando presentes en organizaciones de gran tamaño, hoy en día éste no es tan popular como lo fue en el siglo xx. Muchos gerentes consideran que la estructura burocrática obstaculiza la creatividad individual de los empleados y limita la capacidad de la organización para responder rápidamente a un entorno cada vez más dinámico. No obstante, incluso en las organizaciones flexibles manejadas por profesionales creativos, como Google, Samsung, General Electric o Cisco Systems, son necesarios algunos mecanismos burocráticos para garantizar que los recursos se utilicen de forma eficiente y eficaz.



MODELO conductual

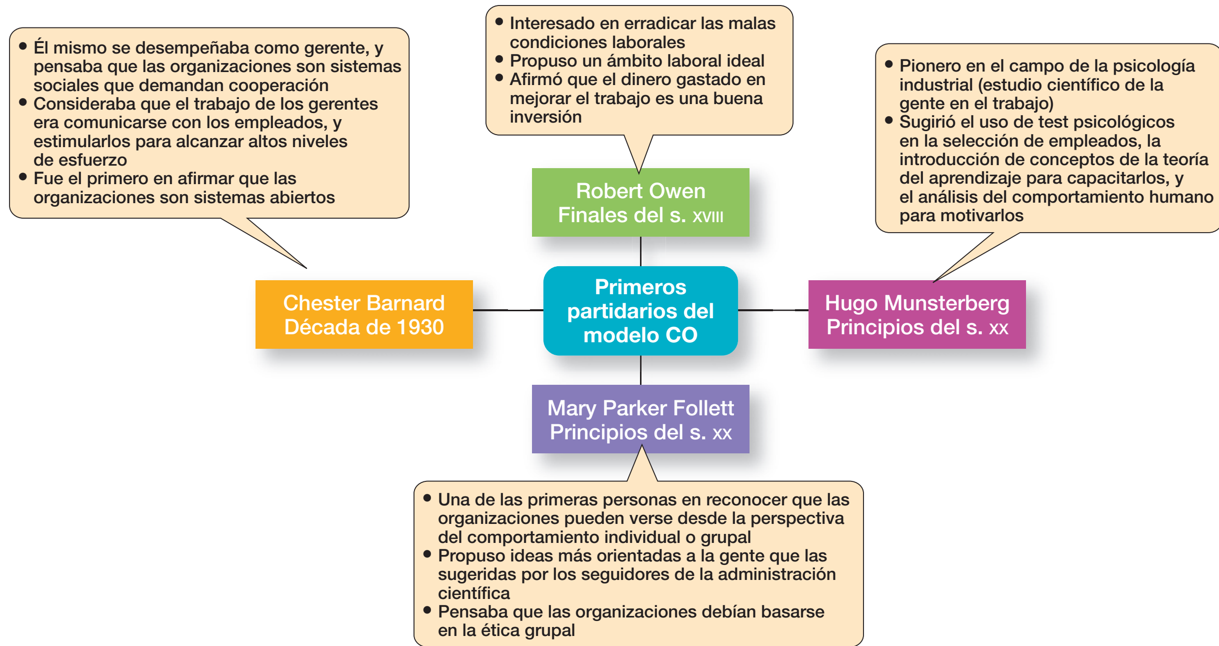
Analizar el desarrollo del modelo conductual y sus aplicaciones. **MH3**

Como hemos mencionado, los gerentes se encargan de hacer que las cosas se lleven a efecto mediante el trabajo con la gente. Esto explica por qué algunos investigadores han elegido analizar la administración enfocándose en las personas que participan en la organización. El campo de estudio que analiza las acciones (comportamiento) de las personas en el trabajo se denomina **comportamiento organizacional (CO)**. Buena parte de lo que hacen los gerentes actuales al manejar personal (motivar, dirigir, crear confianza, impulsar el trabajo en equipo, manejar los conflictos, etc.), es resultado de la investigación del CO.

comportamiento organizacional (CO) Estudio de las acciones de las personas en el trabajo

Aunque a principios del siglo xx fueron varios los individuos que reconocieron la importancia que tienen las personas para el éxito organizacional, cuatro de ellos destacan como los primeros partidarios del modelo CO: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard. Sus aportaciones fueron variadas y distintivas, pero todos ellos creían que las personas constituyen el activo más importante de la organización y que deben ser manejadas en consecuencia. Las ideas de estos investigadores sentaron las bases de prácticas como los procedimientos para selección de empleados, los programas de motivación y los equipos de trabajo. La figura MH-5 resume las los conceptos más relevantes de cada uno de ellos.

Figura MH-5
Características de la burocracia según Weber





Fuente: Hawthorne Museum

estudios de Hawthorne
Serie de investigaciones realizadas durante las décadas de 1920 y 1930, que dio lugar al surgimiento de nuevos conceptos sobre el comportamiento individual y grupal

Sin lugar a dudas, la aportación más importante al modelo CO se debe a los **estudios de Hawthorne**, una serie de investigaciones realizadas en Western Electric Company Works de Cicero, Illinois. Estos estudios, el primero de los cuales se llevó a cabo en 1924, fueron diseñados originalmente por los ingenieros industriales de Western Electric como un experimento de administración científica. La intención era examinar el efecto que tenían varios niveles de iluminación en la productividad laboral. Como en cualquier experimento científico bien planificado, en éste fueron establecidos un grupo control y un grupo experimental; este último fue expuesto a varias intensidades de iluminación, mientras el grupo control trabajaba con iluminación de intensidad constante. Si usted hubiera sido uno de los ingenieros industriales a cargo de este experimento, ¿qué habría esperado que ocurriera? Resultaría lógico pensar que la producción individual de los participantes en el grupo experimental tendría una relación directa con la intensidad de la luz. Sin embargo, el hallazgo fue que, a medida que se incrementaba en nivel de iluminación en el grupo experimental, la producción de ambos grupos aumentaba. Además, para sorpresa de los investigadores, conforme el nivel de luz era reducido en el grupo experimental, la productividad seguía aumentando en ambos grupos. De hecho, *sólo* se observó una disminución de la productividad en el grupo experimental cuando el nivel de iluminación disminuía hasta ser tan tenue como el de una noche con luna. ¿A qué podían deberse tales resultados inesperados? Los ingenieros no lo sabían de cierto pero concluyeron que la intensidad de la iluminación no tenía relación alguna con la productividad grupal y que algo más debía estar contribuyendo a esos resultados. El problema fue que no pudieron determinar qué era ese "algo".

En 1927, los ingenieros de Western Electric invitaron a Elton Mayo, un profesor de Harvard, y a su equipo a unirse al estudio en carácter de asesores. Fue así que comenzó una relación que se mantendría hasta 1932 y que produciría numerosos experimentos de rediseño laboral, cambios en la duración de las jornadas diarias y semanales, la introducción de periodos de descanso, y planes de salarios individuales en lugar de grupales.[7] Por ejemplo, se diseñó un experimento para evaluar cómo se vería afectada la productividad grupal por la implementación de un sistema de pago de incentivos para trabajadores a destajo. Los resultados indicaron que el plan de incentivos tenía un menor efecto en la producción de los trabajadores que la presión, la aceptación y la seguridad grupales. Los investigadores concluyeron que las normas sociales o grupales constituían determinantes clave del comportamiento laboral individual.

En general, los académicos concuerdan en que los estudios Hawthorne tuvieron un impacto definitivo en las creencias de los administradores respecto del papel que juega la gente en las organizaciones. Mayo concluyó que el comportamiento y las actitudes de las personas tienen una estrecha relación entre sí, que los factores grupales afectan de forma significativa el comportamiento individual, que las normas grupales tienen un efecto directo en la

producción individual y que la retribución económica influye menos en la productividad que la seguridad, los estándares del grupo y las actitudes de sus miembros. Estas conclusiones provocaron que surgiera un nuevo énfasis en el comportamiento humano como factor determinante en la administración de las organizaciones.

Aunque algunos críticos han censurado sus procedimientos de investigación, su análisis de los hallazgos e incluso sus conclusiones, desde la perspectiva histórica es poco relevante si los estudios Hawthorne fueron académicamente sólidos o si las deducciones que generaron estaban justificadas.[8] Lo que *sí* es importante es que fomentaron el interés en el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

USO DEL MODELO CONDUCTUAL POR LOS GERENTES ACTUALES El modelo conductual ha delineado, en gran medida, la manera en que son administradas las organizaciones actuales. Tanto en la forma en que los gerentes diseñan los puestos de trabajo como en los métodos que usan para trabajar con equipos de empleados y sus estrategias de comunicación, es posible detectar elementos del modelo conductual. La base de las teorías actuales de motivación, liderazgo, comportamiento y desarrollo grupal, así como de otros muchos modelos conductuales, son las propuestas formuladas por los partidarios originales del modelo CO y las conclusiones de los estudios Hawthorne.



MODELO cuantitativo

***Describir** el modelo cuantitativo.* **MH4**

modelo cuantitativo
Uso de técnicas cuantitativas para mejorar el proceso de toma de decisiones

Cuando los pasajeros abordan un avión, con frecuencia tienen que soportar la incomodidad de tropezar y casi caer de bruces uno sobre otro mientras logran ocupar sus asientos. Aunque irrelevante para ellos, esta situación representa un gran problema para las aerolíneas, pues todo el procedimiento retrasa los planes de vuelo y provoca congestionamientos aeroportuarios. Con base en la geometría espacio-temporal, una aerolínea ideó un proceso de abordaje único, conocido como “pirámide invertida”. La innovación ahorró por lo menos dos minutos en tiempo de embarque.[9] Éste es un ejemplo del **modelo cuantitativo**, que es el uso de técnicas cuantitativas para mejorar el proceso de toma de decisiones. Este modelo se conoce también como *ciencia de la administración.*

El modelo cuantitativo evolucionó a partir de las soluciones matemáticas y estadísticas que se desarrollaron para enfrentar problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial. Una vez que el conflicto bélico terminó, muchas de esas técnicas comenzaron a aplicarse a los negocios. Por ejemplo, a mediados de la década de 1940 un grupo de oficiales militares, conocidos como Whiz Kids (niños prodigio), fueron contratados por Ford Motor Company y de inmediato comenzaron a usar métodos estadísticos y modelos cuantitativos para mejorar el proceso de toma de decisiones de la empresa.


Fuente: Bert Hardy/Hulton Archive/Getty Images

¿En qué consiste exactamente el modelo cuantitativo? Involucra la aplicación de estadísticas, modelos de optimización, modelos de información, simulaciones por computadora y otras técnicas cuantitativas para administrar las actividades. La programación lineal, por ejemplo, es una técnica empleada por los gerentes para mejorar sus decisiones de asignación de recursos. La programación del trabajo puede ser más eficiente gracias al análisis de rutas críticas. El modelo cuantitativo de orden económico ayuda a los gerentes a determinar los niveles de inventario óptimos. Todos los anteriores son ejemplos de técnicas cuantitativas aplicadas a la mejora del proceso de toma de decisiones gerencial. Otra área en donde estas técnicas se emplean con frecuencia es la administración de la calidad total.

Una revolución de la calidad tomó por asalto los sectores público y privado en las décadas de 1980 y 1990.[10] Esta nueva corriente de pensamiento fue inspirada por un pequeño grupo de expertos en calidad, entre los cuales suele darse mayor reconocimiento a W. Edwards Deming (en la foto de la derecha) y a Joseph M. Juran. Las ideas y técnicas que ellos desarrollaron en la década de 1950 tenían pocos adeptos en Estados Unidos pero habían sido adoptadas con gran entusiasmo por las organizaciones japonesas. Sin embargo, cuando los fabricantes nipones comenzaron a imponerse sobre los competidores estadounidenses en los comparativos de calidad, los gerentes occidentales no tardaron en hacer una seria revisión de los conceptos de Deming y Juran, mismos que se convirtieron en la base de los programas actuales de administración de la calidad.


Fuente: Richard Drew/AP Wide World Photos

Figura MH-6
¿Qué es la administración de la calidad?

1. **Intenso enfoque en el cliente.** El término cliente hace referencia tanto a los entes ajenos a la organización que compran sus productos y servicios, como a los clientes internos que interactúan en ella y dan servicio a otros integrantes de la empresa.
2. **Interés en la mejora continua.** La administración de la calidad es un compromiso a nunca sentirse satisfechos. "Muy bien" no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse.
3. **Enfoque en los procesos.** La administración de la calidad se enfoca en los procesos de trabajo, mientras la calidad de los bienes y servicios mejora de manera continua.
4. **Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización.** Esto se refiere al producto final, a los mecanismos que utiliza la empresa para hacer las entregas, a cuán expedita es para responder las quejas, a la cortesía con que se contestan las llamadas telefónicas, etcétera.
5. **Uso de medidas precisas.** La administración de la calidad emplea técnicas estadísticas para medir todas las variables de importancia en las operaciones de la organización. Los resultados se contrastan con normas para identificar problemas, llegar hasta su raíz y erradicar las causas.
6. **Empoderamiento de los empleados.** La administración de la calidad involucra a las personas que participan en el proceso de mejora. En los programas implementados bajo este modelo se utilizan mucho los equipos de trabajo, como vehículos de empoderamiento para encontrar problemas y solucionarlos.

administración de la calidad total (TQM)
Filosofía administrativa cuyos ejes son la mejora continua y la sensibilidad hacia las necesidades y expectativas del cliente

La **administración de la calidad total** (también conocida por las siglas de *Total Quality Management*, **TQM**), es una filosofía administrativa cuya finalidad es la mejora continua y responder a las necesidades y expectativas del cliente. (Vea la figura MH-6.) El término *cliente* hace referencia a quienes interactúan con los productos o servicios de la organización, sin importar si forman parte de ella o no. Abarca tanto a los empleados como a los proveedores de la empresa, y también a las personas que compran sus bienes y servicios. La *mejora continua* es imposible si no hay medidas precisas, lo cual demanda el uso de técnicas estadísticas que determinen el valor de cada variable de importancia en los procesos laborales de la organización. Los resultados son entonces contrastados con normas para identificar problemas y corregirlos.

USO DEL MODELO CUANTITATIVO POR LOS GERENTES ACTUALES A nadie le gusta hacer largas filas, y menos en las grandes urbes de nuestros días, como Nueva York. Por ejemplo, si uno ve muchas personas en línea frente a una caja registradora, lo más probable es que busque otro lugar en dónde hacer sus compras. Sin embargo, en Whole Foods, la primera cadena de supermercados gourmet de Manhattan, los clientes han encontrado algo distinto: entre más larga es la fila, menos tiempo perderán. Cuando están listos para pagar sus compras, los clientes forman una única y larguísima línea que los conduce a una gran serie de cajas registradoras en donde son atendidos con celeridad. Muy reconocida por su oferta de alimentos orgánicos, la cadena Whole Foods puede darse el lujo de cobrar precios altos y esto le permite disponer más cajeros en las líneas de cobro. En consecuencia, los clientes se han percatado de que en sus tiendas pierden mucho menos tiempo de lo que esperaban.[11] La disciplina que se ocupa de mantener las líneas en movimiento es conocida como administración de filas de espera. Y, en el caso de Whole Foods, esta técnica cuantitativa se ha traducido en fuertes ventas en sus almacenes de Manhattan.

El modelo cuantitativo contribuye directamente al proceso de toma de decisiones gerenciales en las áreas de planeación y control. Por ejemplo, cuando los gerentes toman decisiones concernientes a presupuestación, gestión de filas de espera, programación, control de calidad, etc., suelen apoyarse en técnicas cuantitativas. El desarrollo de software especializado ha permitido que los gerentes encuentren menos intimidante el uso de dichas técnicas, aunque algunos aún no se sienten del todo cómodos con ellas.

3000 a. C. – 1776	1911 – 1947	Finales 1700 – 1950	1940 – 1950	1960 – época actual
Primeras manifestaciones	Modelo clásico	Modelo conductual	Modelo cuantitativo	Modelos contemporáneos

MH5 ***Explicar*** *las diversas teorías del modelo contemporáneo.*

MODELOS contemporáneos

Como hemos visto, muchos elementos de los primeros modelos desarrollados en torno de la teoría administrativa siguen influyendo en los métodos de trabajo de los gerentes. Casi todos esos primeros modelos se enfocaban en los intereses que el gerente tiene *dentro* de la organización. No obstante, a partir de la década de 1960, los investigadores de temas

administrativos comenzaron a tomar en cuenta lo que ocurre en el entorno que está *fuera* de los límites de la organización. Dos perspectivas administrativas contemporáneas, los modelos sistémico y de contingencias, forman parte de este enfoque. La teoría sistémica es fundamental en las ciencias físicas pero nunca había sido aplicada a los esfuerzos organizacionales. En su libro *The Functions of an Executive* (publicado en 1938, y por primera vez en español bajo el título Las funciones de los elementos dirigentes en 1959) Chester Barnard, ejecutivo de una compañía telefónica, fue el primero en afirmar que las organizaciones funcionan como un sistema cooperativo. No obstante, fue hasta la década de 1960 que los investigadores empezaron a prestar más atención a la teoría sistémica y a su relación con las organizaciones.



Fuente: AFP/Photo Frederic J. Brown/Newscom

Un **sistema** es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado. Los dos tipos básicos son el cerrado y el abierto. Los **sistemas cerrados** son aquellos que no se ven influenciados por su entorno ni interactúan con el mismo. En contraste, los **sistemas abiertos** son influenciados por su entorno e interactúan con él. En la actualidad, cuando describimos las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos. La figura MH-7 presenta el diagrama de una organización desde la perspectiva de un sistema abierto. Como se puede ver, la organización toma insumos (recursos) del entorno y los procesa o transforma en una producción que se distribuye en el entorno. La organización es "abierta" respecto de su entorno e interactúa con él.

¿Cómo contribuye el modelo sistémico a nuestra comprensión de la administración? Los investigadores conciben la organización como un conjunto de "factores interdependientes, incluyendo individuos, grupos, actitudes, motivos, una estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad".[12] Esto quiere decir que, mientras los gerentes coordinan las actividades laborales que se llevan a cabo en las distintas partes de la organización, se aseguran de que todas esas partes trabajen en conjunto para poder lograr los objetivos de la empresa. Por ejemplo, el modelo sistémico reconoce que, sin importar cuán eficiente sea el departamento de producción, el departamento de marketing debe prever los cambios que sufran los consumidores en materia de gustos y trabajar con el departamento de desarrollo de productos para crear aquello que desean los clientes; de lo contrario, el desempeño general de la organización se verá afectado.

sistema
Conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado

sistemas cerrados
Sistemas que no se ven influenciados por su entorno ni interactúan con éste

sistemas abiertos
Sistemas que interactúan con su entorno

Por otro lado, el modelo sistémico implica que las decisiones tomadas por un área organizacional y las acciones que se pongan en práctica en ella terminarán por perjudicar a otras áreas. Por ejemplo, si el departamento de compras no adquiere insumos en la cantidad y con la calidad apropiadas, el departamento de producción será incapaz de efectuar su labor.

Por último, el modelo sistémico reconoce que las organizaciones no son autosuficientes. Dependen de su entorno para obtener los insumos esenciales y para dar salida a su producción. Ninguna organización puede sobrevivir si desdeña los reglamentos gubernamentales, las relaciones con proveedores o las distintas entidades externas de las cuales depende.

¿Qué tan relevante es el modelo sistémico para la administración? Mucho. Considere, por ejemplo, la experiencia de un gerente de turno que trabaja en una cafetería Starbucks y debe coordinar las labores de los empleados que atienden a la clientela en la barra y de los que lo hacen a través de las ventanillas de servicio para automovilistas, controlar la entrega y descarga



Figura MH-7
La organización como un sistema abierto

de provisiones, y responder a cualquier solicitud de los consumidores. Este gerente "administra" todas las partes del "sistema" para que la cafetería cumpla sus objetivos de venta diarios.



Los primeros teóricos de la administración desarrollaron principios gerenciales bajo la premisa de que tendrían aplicación universal. Las investigaciones posteriores descubrieron excepciones para muchos de esos principios. Por ejemplo, la división del trabajo es valiosa y muy utilizada, pero en ocasiones se corre el riesgo de que las actividades laborales se vuelvan *demasiado* especializadas. La burocracia es deseable en muchas situaciones, pero en otras resulta *más* efectivo implementar diseños estructurales distintos. La administración no se basa (de hecho, no puede basarse) en principios simplistas susceptibles de ser aplicados en todas las situaciones. Las circunstancias, siempre variadas y cambiantes, demandan que los gerentes empleen diferentes enfoques y técnicas. El **modelo de contingencias** (al que a veces se hace referencia como *modelo situacional*) propone que las organizaciones son diferentes, que cada una enfrenta situaciones (contingencias) distintas y requiere formas de administración específicas.

modelo de contingencias
Modelo administrativo que reconoce las diferencias que existen entre organizaciones, lo cual implica que cada una de ellas enfrenta situaciones (contingencias) distintas y requiere formas de administración específicas

Una buena forma de describir las contingencias es mediante la fórmula condicional "si… entonces". *Si* ésta es la situación que enfrento, *entonces* ésta es la mejor forma en que puedo manejarla. Se trata de un método intuitivamente lógico, ya que las organizaciones y hasta las unidades dentro de una misma organización son distintas entre sí: difieren en cuanto a su tamaño, sus objetivos, sus actividades laborales, etc. En realidad, sería sorprendente encontrar reglas administrativas de aplicación universal que funcionaran bien en todas las situaciones. Pero, por supuesto, una cosa es decir que el método administrativo "depende de la situación" y otra muy distinta determinar cuáles son las diversas circunstancias. Los investigadores en administración siguen trabajando en la identificación de esas variables situacionales. La figura MH-8 describe cuatro variables de contingencia bien conocidas. Si bien el listado no es de manera alguna exhaustivo, toda vez que se han identificado más de 100 variables diferentes, incluye las más utilizadas y nos da una idea de qué quiere decir el concepto *variable de contingencia*. El principal valor del modelo de contingencias radica en que evidencia el hecho de que no existen reglas simplistas o universales que los gerentes puedan seguir.


Fuente: Newscom

Entonces, ¿qué es lo que enfrentan los gerentes hoy en día al llevar a cabo su trabajo? Aunque hay quien dice que el surgimiento de la era de la información se dio cuando Samuel Morse inventó el telégrafo en 1837, lo cierto es que los cambios más radicales en materia de tecnologías de la información ocurrieron en la última parte del siglo XX, y en la actualidad siguen afectando directamente el trabajo gerencial. Los gerentes contemporáneos podrían tener que administrar empleados que trabajan desde casa o que se encuentran en puntos geográficamente muy distantes. Antes, los recursos de cómputo que las organizaciones utilizaban solían ser grandes computadoras mainframe aisladas en habitaciones con control de temperatura a las que sólo podían acceder los expertos. Hoy, casi cualquiera de los integrantes de la organización está conectado, alámbrica o inalámbricamente, a la red, mediante dispositivos que caben en la palma de la mano. Tal como sucedió con la revolución industrial en el siglo XVIII que dio paso al nacimiento de la administración, la era de la información ha impulsado enormes cambios que siguen influyendo en las prácticas administrativas organizacionales.

Figura MH-8
Variables de contingencia más conocidas

Tamaño de la organización. A medida que la empresa crece, también lo hacen los problemas de coordinación. Por ejemplo, el tipo de estructura organizacional apropiado para una empresa de 50 000 empleados, seguramente será ineficiente para una organización conformada por cincuenta.

Tecnologías rutinarias. Para lograr su propósito, la organización emplea tecnología. Las tecnologías rutinarias demandan estructuras organizacionales, estilos de liderazgo y sistemas de control distintos de los que son necesarios cuando se utilizan tecnologías a la medida o no rutinarias.

Incertidumbre del entorno. El grado de incertidumbre provocado por los cambios del entorno influye en el proceso administrativo. Lo que funciona bien en un entorno estable y predecible podría ser totalmente inapropiado en un entorno impredecible y caracterizado por una rápida transformación.

Diferencias individuales. Las personas son distintas entre sí en términos de su deseo de crecimiento, autonomía, tolerancia a la ambigüedad y expectativas. Éstas y otras diferencias individuales resultan particularmente importantes cuando los gerentes eligen técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseños de puestos de trabajo.

Módulo de historia de la administración

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL MÓDULO

por objetivos de aprendizaje

MH 1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir algunos ejemplos de administración incipiente.

Aprender sobre la historia de la administración es importante porque nos ayuda a conocer los orígenes de las prácticas gerenciales actuales y a identificar cuáles de ellas han funcionado y cuáles no. Es posible reconocer ejemplos de práctica administrativa incipiente en la construcción de las pirámides de Egipto y en el arsenal de Venecia. Un acontecimiento históricamente importante fue la publicación de *La riqueza de las naciones*, en donde su autor, Adam Smith, defendió los beneficios derivados de la división (o especialización) del trabajo. Otro fue la revolución industrial, que permitió que resultara más económico producir los bienes en fábricas en lugar de hacerlo en el entorno doméstico. La nueva realidad hizo necesario que surgieran gerentes para administrar las fábricas, y éstos empezaron a demandar teorías administrativas con las cuales guiar su trabajo.

MH 2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar las diversas teorías del modelo clásico.

Frederick W. Taylor, conocido como "padre" de la administración científica, analizó el trabajo manual utilizando principios científicos (es decir, lineamientos para aumentar la eficiencia en materia de producción) con el propósito de determinar cuál era la mejor manera de llevarlo a cabo. Las principales aportaciones del matrimonio conformado por Lillian y Frank Gilbreth consistieron en analizar los movimientos manuales y corporales para determinar cuáles eran más eficientes, y el diseño de herramientas y equipos adecuados para optimizar el desempeño laboral. Fayol creía que las funciones administrativas eran comunes a todas las iniciativas de negocio pero que, al mismo tiempo, eran distintas de otras funciones empresariales. Su contribución más importante fue el desarrollo de 14 principios de administración a partir de los que evolucionaron muchos de los conceptos administrativos actuales. Weber describió un tipo ideal de organización a la que llamó burocracia; las características de ese modelo siguen estando presentes en muchas de las grandes organizaciones de nuestros días. Los gerentes contemporáneos usan los conceptos de la administración científica cuando analizan las tareas laborales básicas a realizar, cuando emplean estudios de tiempos y movimientos para eliminar acciones inútiles, al contratar a los trabajadores mejor capacitados para una labor, y cuando diseñan sistemas de incentivos basados en la productividad. Por otro lado, ponen en práctica la teoría general de la administración cuando realizan las funciones gerenciales y estructuran sus organizaciones de manera que los recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia.

MH 3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar el desarrollo del modelo conductual y sus aplicaciones.

Los primeros defensores del modelo CO (Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard) contribuyeron a las teorías administrativas con diversos conceptos, pero todos ellos consideraban que las personas constituyen el activo más importante de la organización y deben ser manejadas de acuerdo con ello. Los estudios de Hawthorne afectaron de manera determinante las creencias que primaban en el ámbito administrativo respecto del papel que juega la gente en las organizaciones, provocando un renovado interés en el factor del comportamiento humano en la administración. El modelo conductual ha determinado, en gran medida, las prácticas administrativas actuales. Muchas de las teorías de motivación, liderazgo, comportamiento grupal y desarrollo, así como otros temas conductuales que se usan hoy, tuvieron su origen en los conceptos originales de CO y en las conclusiones de los estudios de Hawthorne.

MH 4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir el modelo cuantitativo.

El modelo cuantitativo involucra aplicaciones de estadística, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones por computadora en las actividades administrativas. Los gerentes actuales emplean el modelo cuantitativo, en particular al tomar decisiones, cuando planean y controlan actividades laborales como la asignación de recursos, mejora

de la calidad, programación del trabajo o determinación de los niveles óptimos de inventario. La administración de la calidad total, una filosofía administrativa centrada en la mejora continua y en brindar respuesta a las necesidades y expectativas del cliente, también aprovecha los métodos cuantitativos para cumplir sus objetivos.

MH 5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar las diversas teorías del modelo contemporáneo.

El modelo sistémico afirma que la organización toma insumos (recursos) del entorno y los procesa o transforma en una producción que se distribuye en el entorno. Este modelo proporciona un marco conceptual a partir del cual los gerentes pueden entender la forma en que las unidades interdependientes de la organización trabajan en conjunto para lograr los objetivos empresariales; además, les permite comprender que las decisiones tomadas por un área organizacional y las acciones que se pongan en práctica en ella terminarán por afectar a todas las demás. De esta manera, los gerentes pueden reconocer que las organizaciones no son autosuficientes, sino que dependen de su entorno para obtener los insumos esenciales y para dar salida a su producción.

El modelo de contingencias sostiene que las organizaciones son diferentes, enfrentan distintas situaciones y requieren formas de administración específicas. Este modelo nos ayuda a comprender mejor el proceso administrativo, porque pone en evidencia el hecho de que no existen reglas simplistas o universales que los gerentes puedan seguir. En lugar de ello, deben analizar cada situación en particular usando una fórmula del tipo “si ésta es la situación que enfrento, entonces ésta es la mejor forma en que puedo manejarla”.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Explique la importancia de conocer la historia de la administración.
2. ¿Qué evidencia de prácticas administrativas incipientes puede describir?
3. Describa las contribuciones más importantes de los teóricos clásicos.
4. ¿Cuál es la aportación más relevante de los primeros partidarios del modelo CO a nuestro concepto de la administración?
5. ¿Por qué se afirma que los estudios de Hawthorne fueron determinantes en la historia de la administración?
6. ¿A qué tipo de entorno laboral aspiraban Henri Fayol, Mary Parker Follett y Frederick W. Taylor?
7. Explique cuál ha sido la contribución del modelo cuantitativo al campo de la administración.
8. Describa en qué consiste la administración de la calidad total.
9. ¿De qué manera han influido los modelos sistémico y de contingencias a mejorar el trabajo gerencial?
10. ¿De qué forma se ve influenciada la práctica administrativa por las tendencias sociales? ¿Cuáles son sus implicaciones para los estudiantes de administración?

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

SU TURNO DE SER GERENTE

- Elija dos cursos no administrativos en los que esté inscrito actualmente o que haya tomado antes. Describa tres ideas y conceptos de esas áreas de estudio que podrían ayudarle a ser un mejor gerente.
- Durante un mes, lea cada semana por lo menos un artículo de negocios reciente en cualquier publicación especializada. Describa el contenido de cada uno de esos cuatro artículos y explíquelo desde la perspectiva de cualquiera de los cuatro modelos administrativos (o de todos ellos).
- Elija una organización con la que esté familiarizado y describa la especialización del trabajo implementada en ella. ¿Es eficiente y eficaz? ¿Por qué o por qué no? ¿Cómo podría mejorarse?
- ¿Considera que los principios de la administración científica pueden ayudarle a ser más eficiente? Elija una tarea que ejecute con regularidad (como lavar su ropa, prepararse la cena, hacer las compras, estudiar para sus exámenes, etc.). Analícela y liste por escrito los pasos involucrados en su realización. Revise si alguna de las actividades podría ser eliminada o combinada con otras. Determine la “mejor manera” de llevarla a cabo. Y, la próxima vez que tenga que ejecutarla, trate de hacerlo científicamente. Verifique si se vuelve más eficiente (tenga en cuenta que cambiar los hábitos no es fácil).
- ¿Qué hacen algunas empresas para mantenerse en activo por cien años o más? Obviamente, a lo largo de tanto tiempo habrán visto ocurrir muchos acontecimientos históricos.

Elija una de esas compañías (podría ser Coca-Cola, Procter & Gamble, Avon o General Electric, por ejemplo) e investigue su historia. ¿Cómo ha cambiado con el paso de los años? Cuando termine, reflexione acerca de qué aprendizaje le dejó su investigación en términos de convertirse en un mejor gerente.

- Averigüe cuáles son los cinco libros de administración de mayor venta en la actualidad. Lea una reseña de los mismos, revise sus portadas y sus cuartas de forro (y si puede, ¡léalos!). Describa, en un párrafo, de qué trata cada uno de ellos. Incluya una mención de los modelos administrativos históricos que, desde su punto de vista, sustentan el contenido de cada obra. Explique el por qué de su opinión.
- Elija un acontecimiento histórico ocurrido en este siglo e investigue los pormenores. Redacte un ensayo acerca del impacto que el evento en cuestión podría tener o ha tenido en la manera en que son administrados los entornos laborales.
- Lecturas sugeridas por los autores: Gary Hamel, *The Future of Management* (Harvard Business School Press, 2007); Malcolm Gladwell, *Blink* (Little, Brown and Company, 2005); James C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap… and Others Don't* (Harvard Business, 2001); Matthew J. Kiernan, *The Eleven Commandments of 21st Century Management* (Prentice-Hall, 1996), y James C. Collins y Jerry I. Porras, *Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Harper Business, 1994).
- Vamos, admítalo. Usted hace muchas cosas al mismo tiempo, ¿o no? Si no es su caso, seguramente conoce gente que lo hace. Esta capacidad, que en la actualidad se conoce como "multitareas", es bastante común en el ámbito laboral. Pero ¿eso quiere decir que los empleados que cuentan con ella son más eficientes y eficaces? Imagine que usted es el gerente a cargo de un departamento de autorización de préstamos. Describa cómo investigaría ese tema utilizando cada uno de los siguientes modelos administrativos: administración científica, teoría general de la administración, modelo cuantitativo, modelo conductual, modelo sistémico y teoría de contingencias.
- Utilizando sus propias palabras, describa por escrito tres cosas que haya aprendido en este módulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CAPÍTULO

2 El contexto administrativo: restricciones y desafíos

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

Piense en el trabajo que desempeña. Ahora suponga que, estando en su empleo, surge de pronto una crisis imprevisible. ¿Cómo responderían usted y sus compañeros? A Malika Jagad, un joven de 24 años que trabajaba como gerente de banquetes en el hotel Taj Mahal Palace de Mumbai, le ocurrió precisamente eso el 26 de noviembre de 2008, una aterradora noche que jamás podrá olvidar.[1] Jagad estaba a cargo de una cena en honor de un importante grupo de clientes de Unilever, entre los cuales se encontraban directores ejecutivos, directores de empresa y sus esposas. Al momento de servir el plato principal a los comensales, ocurrió lo inimaginable. De pronto se escuchó una serie de estallidos que los presentes creyeron resultado de los fuegos artificiales utilizados en una boda celebrada en un salón aledaño; en realidad, aquel sonido fue provocado por la primera ráfaga de disparos con que un grupo de terroristas estaba atacando el hotel. Jagad hizo que el personal cerrara las puertas y apagara las luces. Luego pidió a todos los invitados que se metieran debajo de las mesas, que guardaran silencio y no utilizaran sus teléfonos celulares. Además, sugirió que los matrimonios se separaran para evitar el riesgo de que ambos miembros de la pareja pudieran perecer. El grupo permaneció atrincherado bajo las mesas toda la noche, escuchando cómo la violencia se apoderaba del hotel tras las puertas de los salones de banquetes, ubicados en el segundo piso del edificio. Tal como narraron los aterrorizados huéspedes más adelante, el personal del Taj se mantuvo en calma y siguió atendiéndolos en todo momento, ofreciéndoles agua y preguntando si necesitaban alguna otra cosa. Cuando amanecía, una nueva crisis los tomó por



Fuente: India Today Group/Getty Images

sorpresa: empezaron a escuchar disparos en el vestíbulo del salón. El grupo tuvo que escapar por las ventanas; el personal hizo lo propio, no sin antes asegurarse de haber evacuado a todos los huéspedes. Afuera los esperaba un comando antimotines que logró ayudarlos a escapar rápidamente, sin que hubiera víctimas inocentes que lamentar. Como Jagad comentó más tarde,



Fuente: Taj Mahal Palace and Tower Hotel/ AFP/Getty Images/Newscom

"Aquellas personas eran mi responsabilidad… Sí, quizás era más joven que todas ellas, pero tenía que hacer mi trabajo."

Mientras tanto, uno de los recepcionistas alertó al personal del restaurante de lujo del hotel respecto de la presencia de terroristas en el edificio, advirtiéndoles que se dirigían hacia allá. Al conocer la noticia, el capitán de meseros, un hombre de 48 años de edad llamado Thomas Varghese, urgió a los comensales a que se metieran debajo de las mesas y ordenó a los empleados que formaran una valla humana alrededor de ellas. Transcurridas cuatro horas llenas de ansiedad, los agentes de seguridad se comunicaron con Varghese para pedirle que coordinara la salida de los huéspedes del hotel. Utilizando una escalera de caracol ubicada al lado del restaurante, los clientes lograron evacuar el edificio seguidos por los empleados. Varghese, quien entonces llevaba 30 años trabajando en el Taj, insistió en ser el último en salir, pero no sobrevivió; los terroristas le dispararon en cuanto llegó al pie de la escalera.

Cuando se enteró del ataque terrorista, el gerente general del hotel, Karambir Singh Kang (en la fotografía), se encontraba en otra propiedad del Taj participando en una conferencia. Tan pronto como escuchó la noticia, Kang se dirigió a toda prisa al hotel. Al llegar al caótico lugar de los hechos,

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

2.1 ***Comparar*** *las acciones de los gerentes a la luz de los puntos de vista omnipotente y simbólico.*

2.2 ***Describir*** *las restricciones y los desafíos que enfrentan los gerentes en el entorno externo actual.*

2.3 ***Analizar*** *las características y la importancia de la cultura organizacional.*

2.4 ***Describir*** *la situación actual de la cultura organizacional.*

comenzó de inmediato a supervisar la evacuación de huéspedes y a coordinar los esfuerzos de rescate de personal. Su esposa y sus dos hijos se hallaban en una suite del sexto piso, y él creía que ahí estarían seguros. Sin embargo, hacia la medianoche el sexto piso quedó envuelto en llamas y era difícil pensar que alguien pudiera sobrevivir. A pesar de ello, Kang siguió al frente de los esfuerzos de rescate y no fue sino hasta el día siguiente que se comunicó con sus padres para decirles que los terroristas habían matado a su esposa e hijos. Su padre, un general retirado, le dijo: "Hijo, cumple con tu deber. No abandones tu puesto", a lo que Kang replicó: "Si (el hotel) se viene abajo, yo seré la última persona en caer con él". Un día después del ataque, la clientela rindió reconocimiento al personal "por su dedicación al cumplimiento del deber, su deseo de proteger a los huéspedes sin preocuparse por su seguridad personal, y por su rápida reacción". ***¿Qué pueden hacer las organizaciones para generar actitudes y comportamientos tan arraigados entre sus empleados?***

El Taj Mahal Palace es una empresa que reconoce cuán importante es la cultura organizacional, y cuyos empleados tienen una completa devoción a la misma. La suya es una cultura extremadamente centrada en el cliente, una en la que los empleados reciben mucha capacitación y están siempre dispuestos a hacer un esfuerzo adicional con tal de satisfacer a sus consumidores. Así las cosas, no es de sorprender que sea uno de los mejores hoteles del mundo, reconocido por sus altos niveles de calidad y servicio. A pesar del catastrófico ataque que sufrió en 2008, el Taj sigue siendo uno de los destinos más solicitados entre los viajeros exigentes. No cabe duda de que la entrega de sus empleados y la cultura organizacional que han adoptado juegan un papel muy importante en ese logro.

En este capítulo hablaremos de la cultura organizacional y de otros aspectos importantes del contexto administrativo. Examinaremos los desafíos presentes en el entorno externo y analizaremos las características de la cultura organizacional. Pero antes de centrar nuestra atención en esos temas, es necesario que conozcamos dos puntos de vista sobre qué tanto impacto tienen los gerentes en realidad sobre el éxito o fracaso de la organización.

2.1 ***Comparar*** *las acciones de los gerentes a la luz de los puntos de vista omnipotente y simbólico.*

EL GERENTE: ¿Omnipotente o simbólico?

La baja repentina del precio de sus acciones y la incesante crítica de muchos analistas de Wall Street respecto del desempeño de la marca, provocaron una conmoción en los más altos niveles administrativos de PepsiCo. Dos de los gerentes de mayor rango de la unidad PepsiCo Americas Beverages de la compañía resultaron afectados. Uno de ellos fue reasignado a un puesto de menor responsabilidad y el otro "se retiró".[2] Este tipo de reacomodos de gerentes no son inusuales pero, ¿a qué se deben?

En realidad, ¿qué tanto impacto tiene lo que *hacen* los gerentes en el desempeño de la organización? Para la teoría de la administración, y para la sociedad en general, la opinión que prevalece es que los gerentes son directamente responsables del éxito o fracaso organizacional. Esta perspectiva se conoce como **visión omnipotente de la administración**. En contraste, hay quienes han afirmado que buena parte del éxito o fracaso de las organizaciones se debe a factores externos que están más allá del control de los gerentes. Esta perspectiva se denomina **visión simbólica de la administración**. Revisemos cada uno de estos puntos de vista para tratar de determinar qué tanto reconocimiento o crítica merecen los gerentes por el desempeño de sus organizaciones.

visión omnipotente de la administración
Perspectiva según la cual los gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de una organización

visión simbólica de la administración
Perspectiva según la cual buena parte del éxito o fracaso de la organización se debe a factores externos que están más allá del control de los gerentes

La visión omnipotente

En el capítulo 1 expusimos cuán importantes son los gerentes para las organizaciones. Presumimos que las variaciones que se presentan en el desempeño organizacional son consecuencia de las decisiones que toman sus gerentes y de las acciones que ponen en práctica. Los gerentes competentes anticipan el cambio, aprovechan las oportunidades, corrigen el mal desempeño y dan dirección a sus organizaciones. Cuando las utilidades son buenas, los

gerentes reciben el reconocimiento y son recompensados con bonos, acciones bursátiles y otras gratificaciones. Pero cuando las utilidades son bajas, es frecuente que los gerentes de más alto nivel sean despedidos, bajo el supuesto de que el "impulso joven" mejorará los resultados. Por ejemplo, el consejo directivo de Yahoo despidió a la CEO Carol Bartz porque el crecimiento de los ingresos de la compañía se había estancado, y también porque la ejecutiva fue incapaz de resolver un importante desacuerdo que había surgido con Alibaba, el socio chino de la empresa.[3] Desde la perspectiva de la visión omnipotente, alguien tiene que asumir la responsabilidad cuando las organizaciones muestran un mal desempeño, independientemente de cuáles sean las razones del mismo… y ese "alguien" es el gerente. Por supuesto, si las cosas van bien, los gerentes también son quienes reciben el reconocimiento, aun cuando hayan hecho muy poco por lograr resultados tan positivos.

Esta perspectiva omnipotente de los gerentes es consistente con la imagen estereotípica del ejecutivo de negocios que toma toda la operación en sus manos y es capaz de superar cualquier obstáculo que se interponga entre la organización y los objetivos a lograr. Y no es privativa de las organizaciones de negocios. También explica la rotación entre los entrenadores deportivos estudiantiles y profesionales, considerados "gerentes" de sus equipos. Cuando pierden más juegos que los que ganan, casi siempre terminan despedidos y reemplazados con otros entrenadores, en la creencia de que éstos corregirán el mal desempeño.

La visión simbólica

En la década de 1990 Cisco Systems era la imagen misma del éxito. Debido a su rápido crecimiento, los analistas habían elogiado profusamente su "brillante estrategia, su maestría en la administración de adquisiciones y su magnífico enfoque en el cliente".[4] Sin embargo, a principios del siglo XXI, cuando el desempeño de la empresa empezó a decaer, los especialistas dijeron que su estrategia había fracasado, que su modelo basado en adquisiciones era riesgoso y que su servicio al cliente era mediocre. ¿Acaso la mengua de su desempeño se debía a las decisiones y acciones de los gerentes o más bien a circunstancias externas más allá de su control? La visión simbólica sugeriría que lo correcto es la segunda opción.

La visión simbólica afirma que la capacidad de los gerentes para afectar los resultados que se dan en materia de desempeño se ve influenciada y restringida por factores externos.[5] De acuerdo con ello, es irracional suponer que los gerentes afectan el desempeño organizacional de forma determinante. Por el contrario, el desempeño se ve influenciado por factores sobre los que el gerente tiene muy poco control, como la economía, los clientes, las políticas gubernamentales, las acciones de la competencia, las condiciones de la industria y las decisiones tomadas por los gerentes que los precedieron.

Esta perspectiva se conoce como "simbólica" porque se basa en la creencia de que los gerentes son símbolos de control e influencia.[6] ¿De qué forma? Desarrollando planes, tomando decisiones y ejecutando otras actividades administrativas que dan sentido a situaciones de suyo caóticas, confusas y ambiguas. No obstante, de acuerdo con esta visión, la influencia real de los gerentes en el éxito o fracaso organizacional es limitada.

Lo cierto es que los gerentes no son todopoderosos, pero tampoco están indefensos. Sin embargo, sus decisiones y sus acciones tienen limitantes. Como puede ver en la figura 2-1, las restricciones externas provienen del entorno en el que opera la organización y las restricciones internas son resultado de la cultura organizacional.



La recesión económica global ha impuesto restricciones y desafíos a los gerentes, sobre todo en el campo de los recursos humanos. En esta foto, Jens Schriewe (a la derecha), jefe del servicio de enfermería en el University Hospital de Erlangen, Alemania, conversa con cinco jóvenes enfermeras de origen español que se han unido al personal bajo su cargo. A medida que Alemania se recupera de la crisis económica global, gerentes como Jens están enfrentando un déficit de trabajadores calificados. Para mantener la mejora de la economía germana, los departamentos de recursos humanos están atrayendo, desde España y otras naciones más golpeadas por la recesión, posibles candidatos a ocupar puestos de trabajo. En vista de que la creación de empleos es nula en la nación ibérica (con una tasa de desempleo juvenil de hasta 40 por ciento), los jóvenes que buscan trabajo han puesto sus ojos en el extranjero, en países con mejores condiciones económicas..
Fuente: Daniel Karmann/EPA/Newscom



Figura 2-1
Restricciones en el criterio gerencial

2.2 ***Describir*** *las restricciones y los desafíos que enfrentan los gerentes en el entorno externo actual.*

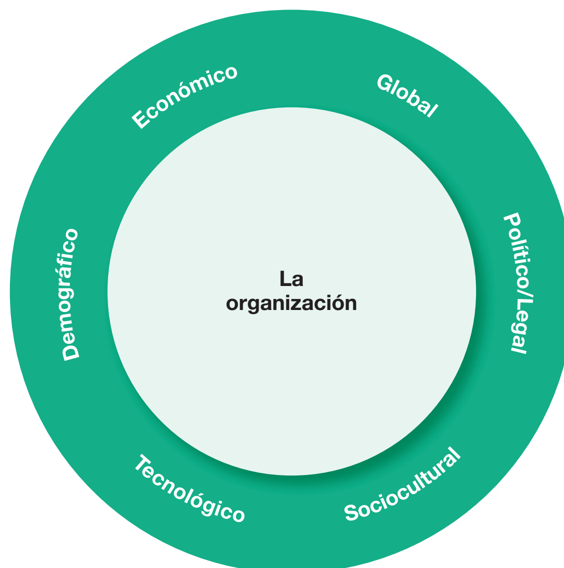
EL ENTORNO EXTERNO:
Restricciones y desafíos

La tecnología digital ha sacudido las industrias de todo tipo, desde la de servicios financieros hasta la de música grabada. Una industria en particular, la editorial, se ha visto impactada de forma significativa. Cuando las ventas de libros electrónicos se dispararon, la competencia entre dispositivos para lectura se intensificó. Amazon presentó el primer dispositivo para lectura de eBooks, llamado Kindle, en noviembre de 2007; como en el caso de cualquier otro producto nuevo, los clientes tuvieron que ajustarse a la innovación tecnológica, pero una vez que lo hicieron, la venta del Kindle creció como la espuma. Dos años más tarde, la librería minorista Barnes & Noble lanzó al mercado el Nook, un lector más barato. Amazon respondió reduciendo el precio de su versión más económica del Kindle. Tres meses después, en enero de 2010, Apple introdujo al mercado su tableta iPad. Aunque era más cara, su funcionalidad y las opciones que ofrecía (además de la marca Apple) la convirtieron en un éxito instantáneo entre los compradores. La reacción de Barnes & Noble fue bajar el precio de su Nook; por su parte, Amazon disminuyó una vez más el precio del Kindle. Para septiembre de 2011, el precio del Kindle básico había caído a 79 dólares, y Amazon presentó una nueva versión, el Kindle Fire. En noviembre del mismo año, Barnes & Noble se unió a la batalla de las tabletas con su Nook Tablet de 249 dólares. Y, gracias a la empresa conjunta conformada con Microsoft (aprobada en octubre de 2012), B&N recibió una inyección financiera de 300 millones de dólares (algo por lo que la compañía librera había estado luchando), en un intento por ser más competitiva con Amazon. Entre otros lectores de libros electrónicos están el Reader de Sony y la BeBook Neo de Endless Ideas. Debido a que el crecimiento de la popularidad de los ebooks está acelerándose, parece que la “guerra de lectores” continuará.[7] Cualquiera que llegue a poner en duda el hecho de que el entorno externo ejerce un impacto sobre la administración, sólo tiene que examinar lo que ha ocurrido en las industrias editorial y de lectores de libros electrónicos en los últimos años.

entorno externo
Conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización y que afectan el desempeño de la misma

El concepto **entorno externo** se refiere al conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización y que afectan el desempeño de la misma. Como se muestra en la figura 2-2, dicho conjunto incluye varios componentes distintos. El componente económico engloba factores como las tasas de interés, la inflación, los cambios en el ingreso, las fluctuaciones del mercado bursátil y las etapas del ciclo económico. El componente demográfico tiene que ver con las tendencias que se presentan en las características demográficas, como la edad, la raza, el género, el nivel educativo, la ubicación geográfica, el ingreso y la composición familiar. El componente político/legal tiene relación con las leyes federales, estatales y locales de cada país, así como con las legislaciones globales. Además, incluye las condiciones políticas y el nivel de estabilidad de las naciones. El componente sociocultural está conformado por factores sociales y culturales, como los valores, las actitudes, las tendencias, las tradiciones, los estilos de vida, las creencias, los gustos y los patrones de comportamiento. El componente tecnológico se centra en las innovaciones científicas o industriales. Y el componente global abarca los temas relativos a la globalización y la economía mundial. Aunque todos los componentes mencionados

Figura 2-2
Componentes del entorno externo



pueden imponer restricciones a las decisiones y acciones gerenciales, por el momento nos ocuparemos de analizar únicamente dos de ellos: el económico y el demográfico, como un ejemplo de cómo actúan los cambios que ocurren en ellos para imponer límites a los gerentes y sus organizaciones. Para cerrar la sección, examinaremos la incertidumbre del entorno y las relaciones con las instancias que tienen intereses en las empresas.

El entorno económico

Como muchas empresas globales, Nestlé enfrenta costos cada vez más altos por los productos básicos.[8] El fabricante de artículos tan diversos como las barras de chocolate Crunch, el café Nescafé y el alimento para mascotas Purina, gasta más de 30 000 millones de dólares al año en materia prima. Para hacerse una idea más clara de la dimensión de esa cifra, piense en esto: la empresa compra cada año más o menos 10 por ciento de los cultivos mundiales de café, 12 millones de toneladas métricas de leche, y más de 300 000 toneladas de cacao.

El costo de los productos básicos (llamados también commodities o materia prima) es tan sólo uno de los muchos factores económicos volátiles que enfrentan las organizaciones. La recesión económica global, que sigue afectando a países, empresas y buscadores de empleo, también ha sido un factor importante. Veamos cómo se gestó.

LA RECESIÓN ECONÓMICA GLOBAL Y EL CONTEXTO ECONÓMICO Cuando una empresa de gran prestigio como General Motors se declara en quiebra, es fácil comprender que el contexto económico se ha transformado; la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico predijo que habría aproximadamente 25 millones de personas desempleadas a nivel global; 8.4 millones de empleos desaparecieron en Estados Unidos y el vocabulario económico se incrementó con términos como *activos tóxicos*, *obligaciones de deuda colaterizada*, *TARP* (siglas en inglés de Programa de Alivio de Activos en Problemas), *rescate financiero*, *estabilización económica*, *hipotecas subordinadas* y *pruebas de estrés*.[9]

La crisis económica persistente, llamada la “gran recesión” por algunos analistas, comenzó con desórdenes en los mercados hipotecarios de Estados Unidos cuando algunos propietarios de inmuebles se vieron imposibilitados para cumplir el pago de sus deudas. En poco tiempo, el problema se extendió a las empresas debido a que los mercados crediticios se desplomaron. De pronto, los créditos para financiar las actividades comerciales dejaron de estar disponibles. Y no tardó mucho para que la debacle económica se diseminara por todo el mundo.

PERSPECTIVA DEL FUTURO Más diversidad que nunca

Dos de las transformaciones más grandes que veremos en la conformación de la fuerza laboral estadounidense hacia 2025 son las siguientes: un incremento significativo de la población de raza hispana y una mayor presencia de ciudadanos de la tercera edad.

Los estadounidenses de origen hispano siguen constituyendo el segmento poblacional de más rápido crecimiento en Estados Unidos. En la actualidad representan el 16 por ciento de la población, pero se prevé que esa cifra se incremente a 20 por ciento para 2025. En la región sur de EU estos porcentajes podrían ser más altos. En ciudades como Los Ángeles, Phoenix, Tucson, El Paso y Miami, más de una tercera parte de la población será hispana. Estos porcentajes poblacionales de índole general se traducirán de forma equivalente a la fuerza laboral. Por lo tanto, la probabilidad de que en Estados Unidos haya cada vez más trabajadores cuyo primer idioma sea el español es bastante elevada.

También es previsible que la proporción de personas en edad madura que participen en la fuerza laboral se incremente. Para 2025 habrá muchos empleados que estén trabajando aun cuando hayan alcanzado ya la edad de retiro. Hoy la gente vive más y tiene buena salud incluso después de los 70 años. Quienes disfrutan seguir activos en un empleo no tendrán por qué renunciar a ello. Por otro lado, también habrá personas de la tercera edad que sencillamente no puedan darse el lujo de retirarse, así que seguirán trabajando para evitar las presiones económicas. De hecho, en la más reciente recesión hemos visto ocurrir precisamente eso. Personas que antes hubieran estado encantadas de poder dejar sus empleos de tiempo completo, ahora están felices de tener trabajo y conservarlo. Trate de visualizar un lugar de trabajo en el que es muy probable que usted también termine laborando con un buen número de compañeros de edad avanzada (de más de 65 años). Al mismo tiempo, cuando esos individuos decidan retirarse, podría ocurrir que muchas organizaciones tengan problemas al perder el conocimiento institucional, las habilidades de comunicación y el profesionalismo que desarrollaron a lo largo de años de experiencia laboral.

Una vez más, estos cambios demográficos presagian un entorno laboral en el que, ya sea como gerente o como compañero de trabajo, tendrá que interactuar con personas que quizá no piensen ni actúen como usted.

¿Qué provocó problemas de tal magnitud? Los expertos enumeran una larga lista de factores, incluyendo tasas de interés excesivamente bajas vigentes durante demasiado tiempo, errores fundamentales en el mercado inmobiliario estadounidense y una enorme liquidez global. Las empresas y los consumidores llegaron a tener un alto apalancamiento, lo cual no representa un problema cuando hay crédito disponible.[10] Sin embargo, a medida que la liquidez se fue agotando, el sistema económico mundial empezó a verse afectado y estuvo a punto de colapsarse. Enormes cantidades de remates inmobiliarios, muchos países abrumados por una gigantesca deuda pública y crecientes conflagraciones sociales fueron señal de que el entorno económico global estaba cambiando. La lenta recuperación de las economías de todo el mundo sigue imponiendo restricciones a las decisiones y acciones organizacionales. Por otro lado, el Foro Económico Mundial identificó dos importantes riesgos que enfrentarán los líderes empresariales y los responsables de la formulación de políticas a lo largo de la década siguiente: “una severa disparidad en materia de ingresos, y un desequilibrio fiscal crónico”.[11] A continuación comentaremos brevemente el primero de esos riesgos, la desigualdad económica, toda vez que nos ofrece un ejemplo de cómo no únicamente las cifras económicas, sino también las actitudes sociales, pueden restringir el trabajo gerencial.

LA DESIGUALDAD ECONÓMICA Y EL CONTEXTO ECONÓMICO Una reciente encuesta realizada por la empresa de investigación de mercados Harris Interactive, encontró que sólo 10 por ciento de los adultos estadounidenses piensan que la desigualdad económica “no constituye un problema”. En contraste, casi todos los encuestados consideraron que es un problema importante (57 por ciento) o un problema menor (23 por ciento).[12] Quizá recuerde que a finales de 2011 los noticieros transmitieron información sobre un movimiento de acción de protesta (conocido como Ocupación) que comenzó en Wall Street y poco después se extendió a otras ciudades estadounidenses y de varias partes del mundo. Los manifestantes centraban sus protestas en la desigualdad social y económica, en la codicia y la corrupción de las empresas, y en la influencia excesiva que ejercen las corporaciones sobre los gobiernos. Su lema, “Somos el 99 por ciento”, hacía referencia a la cada vez más amplia brecha que existe entre el 1 por ciento más rico de la población y el resto. ¿A qué se debe que este hecho adquiriera tal relevancia? Después de todo, durante mucho tiempo la gente había mostrado admiración por quienes trabajan duro y se ven recompensados por su afán o por sus innovaciones. Y, ciertamente, las divergencias en materia de ingresos siempre han existido. En Estados Unidos, por ejemplo, la brecha entre las personas más ricas y el resto de la población ha sido mucho más amplia que en otras naciones desarrolladas durante décadas y la gente la había aceptado como parte de los valores nacionales y del estilo de vida norteamericano. Sin embargo, según declaraciones de los especialistas, la “tolerancia [del pueblo estadounidense] hacia una mayor divergencia de ingresos podría estarse agotando”.[13] En vista de que el crecimiento económico se ha detenido y de que la creencia popular de que cualquiera puede aprovechar las oportunidades para generar una alternativa decente de prosperar se ha desvanecido, el descontento social por el desequilibrio económico es mayor cada día. Lo importante es que los líderes empresariales necesitan reconocer que, en el contexto económico, las actitudes sociales también son capaces de crear restricciones que determinan sus decisiones y la manera en que administran sus negocios.[14]

El entorno demográfico

“Es imposible comprender el futuro si se ignoran los cambios demográficos. La composición de una sociedad conforma cada uno de los aspectos de la vida civil, desde la política, la economía y la cultura, hasta las probabilidades de que ciertos tipos de productos, servicios y empresas tengan éxito o fracasen. Demografía no es destino, pero casi”.[15] Esta cita tendría que dejarnos muy claro por qué es importante analizar la demografía.

Baby-boomers, generación Y, generación Z. Tal vez haya escuchado estos conceptos o leído acerca de ellos. Los investigadores de temas poblacionales los emplean para hacer referencia a tres de los grupos más reconocibles de la población estadounidense. Los baby-boomers son los individuos nacidos entre 1946 y 1964; se ha escrito mucho acerca de ellos porque son muy numerosos. Tan sólo la cantidad de personas que constituye esa cohorte implica que han afectado de forma significativa todos los aspectos del entorno externo (desde el sistema educativo hasta las alternativas de entretenimiento/estilo de vida, pasando por el sistema de seguridad social y mucho más), conforme avanzan por las distintas etapas del ciclo de vida.

Por lo general, se considera que la generación Y (o “generación del milenio”) está compuesta por los individuos nacidos entre 1978 y 1994. Siendo hijas de los baby-boomers, las personas que conforman este grupo de edad también son numerosas y, al igual que aquellos, han dejado su huella en las condiciones del entorno externo. La presencia de los miembros de la generación

Y se deja sentir en el ámbito laboral, en aspectos tan diversos como la tecnología, los estilos de vestir y las actitudes hacia el trabajo.

Luego tenemos a la generación Z (o "generación post-milenio"), el grupo de edad más joven identificado, constituido básicamente por adolescentes y jóvenes estudiantes.[16] Algunos especialistas también lo han denominado iGeneración, en razón de que sus integrantes han crecido rodeados de artilugios tecnológicos que lo personalizan todo en función del individuo. Los expertos en temas poblacionales afirman que aún es muy pronto para determinar si los niños y jovencitos de menor edad forman parte de este grupo demográfico o si el mundo en que viven será tan diferente como para ameritar su inclusión en una cohorte demográfica distinta.[17]

Las cohortes demográficas por edad son importantes para nuestro estudio de la administración porque, como comentamos antes, grandes cantidades de personas que se ubican en determinadas etapas del ciclo de vida pueden restringir las decisiones y las acciones de empresas, gobiernos, instituciones educativas y demás organizaciones. La demografía no se limita a examinar las estadísticas de un momento en particular, sino que también hace proyecciones a futuro. Por ejemplo, los análisis recientes en torno de las tasas de nacimiento nos indican que más de 80 por ciento de los bebés nacidos a nivel mundial proceden de África y Asia.[18] He aquí un hecho interesante: India cuenta con una de las poblaciones más jóvenes del mundo y el número de indios de sexo masculino menores de 5 años es mayor que toda la población de Francia. Por otro lado, se ha pronosticado que para 2050 China contará con más habitantes mayores de 65 años que la totalidad del resto del mundo.[19] Considere el impacto que tendrán esas tendencias demográficas en las organizaciones del futuro y sus gerentes.



Desde la tecnología hasta las actitudes hacia el trabajo, el grupo de edad que conforma la generación Y ha dejado su huella en el ámbito laboral. La generación Y constituye un nicho demográfico importante para Facebook, la mayoría de cuyos empleados tiene menos de 40 años. La empresa valora la pasión y el espíritu pionero de sus jóvenes empleados, quienes disfrutan asumir el desafío de crear tecnología innovadora y la emoción de trabajar en un entorno de rápido desarrollo, caracterizado por mucha ambigüedad y cambios constantes. Facebook ha creado un ambiente de trabajo casual y amante de la diversión, en el que sus jóvenes cohortes interactúan en un clima creativo que estimula la experimentación y tolera el conflicto y el riesgo.
Fuente: AP Photo/Paul Sakuma

Cómo se ven afectados los gerentes por el entorno externo

Saber *cuáles* son los distintos componentes que conforman el entorno externo, y examinar ciertos aspectos del mismo, son actividades importantes para los gerentes. No obstante, comprender *cómo* se ven afectados los gerentes por dicho entorno reviste igual importancia. A continuación comentaremos tres de las formas en que el entorno restringe y desafía a los gerentes: en primer lugar, a partir del impacto que tiene en el trabajo y los empleos; luego, por la incertidumbre que siempre está presente; y, por último, por las diversas relaciones de interés que existen entre la organización y las instancias externas con las que interactúa.

TRABAJO Y EMPLEOS Cuando cualquiera de las condiciones del entorno externo (económica, demográfica, tecnológica, relativa a la globalización, etc.) cambia, una de las restricciones más poderosas que enfrentan los gerentes es el impacto que dicha transformación ejerce sobre el trabajo y los empleos, tanto para bien como para mal. El nivel de influencia de esta restricción resultó dolorosamente evidente durante la reciente recesión global, cuando millones de empleos desaparecieron y las tasas de desempleo alcanzaron niveles que no se habían visto en muchos años. Ahora los economistas predicen que más o menos una cuarta parte de los 8.4 millones de empleos perdidos en Estados Unidos durante la más reciente crisis económica no se recuperarán, sino que serán reemplazados por otros tipos de trabajo en industrias que están desarrollándose.[20] Las empresas se han mostrado lentas en la reinstauración de empleos, lo cual ha generado verdaderos apuros para quienes buscan trabajo.[21] Otros países están enfrentando una situación similar. Si bien tales reajustes no son necesariamente negativos en sí mismos, imponen retos a los gerentes, ya que éstos deben equilibrar las demandas laborales y, al mismo tiempo, contar con el personal apropiado, con las habilidades correctas y en cantidades suficientes para llevar a cabo el trabajo requerido por la organización.

Las transformaciones que se presentan en las condiciones externas no afectan solamente el tipo de empleos disponibles, sino también cómo se crean y se administran. Por ejemplo, muchos patrones utilizan esquemas de trabajo flexibles para satisfacer la demanda de producción de empleos.[22] Por ejemplo, ciertas tareas son ejecutadas por trabajadores independientes contratados de forma expresa para responder a una necesidad específica, o por empleados temporales que trabajan tiempo completo pero sin contar con un contrato de largo plazo, o por individuos que comparten un mismo puesto. Tenga en cuenta que tales condiciones laborales han surgido como una respuesta a las restricciones impuestas por el entorno externo. Como gerente, usted necesitará reconocer qué implicaciones tienen esquemas de trabajo como los recién descritos en su forma de planear, organizar, dirigir y controlar. El tema de los esquemas

en la PRÁCTICA

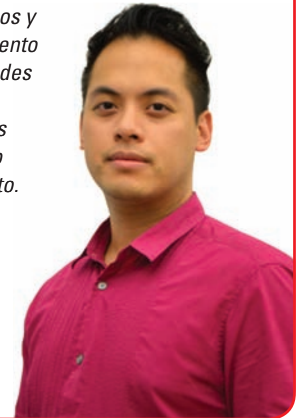
Contexto:

Kerri y Ralf son copropietarios de una agencia de seguros que ofrece servicio completo y todo tipo de coberturas. Su clientela está compuesta por personas de todas las edades, desde jóvenes profesionistas hasta familias encabezadas por individuos ya retirados. Ahora Kerri y Ralf están considerando utilizar las redes sociales, sobre todo Facebook y Twitter, para manejar la mayor parte de la comunicación con sus clientes. Pero antes de invertir tiempo, dinero y otros recursos en esta iniciativa, quieren asegurarse de que el gasto será provechoso para el negocio, en particular tomando en consideración su muy diversa base de consumidores. ¿Es el momento correcto para hacerlo?

¿Qué consejo le daría a Kerri y Ralf respecto de las tendencias del entorno externo?

Las redes sociales han tenido un profundo impacto en la industria de los seguros, y hoy en día son todavía más relevantes para imponer una presencia social que permita desarrollar una comunidad ávida en torno de los productos, dar un mejor manejo a las reclamaciones de pagos y atraer a los clientes. Si analizamos el patrón de comportamiento que se da en la industria, veremos que la adopción de las redes sociales ha sido lenta, pero la rápida evolución de esta herramienta indica que ofrece resultados positivos, entre los cuales el principal beneficio (tanto para el asegurador como para el cliente) son los ahorros en términos de tiempo y costo. Debido a la presencia de presiones de costo en el área de marketing social y al enfoque en los consumidores más jóvenes, la adopción de las redes sociales mejorará mucho la respuesta interactiva, la confianza en el proveedor del servicio, la comunicación abierta y las ventas.

Paul Baranda
Director ejecutivo de marketing



Fuente: Paul Baranda

de trabajo flexibles ha alcanzado tal relevancia y está tan vinculado con la ejecución del trabajo en las organizaciones, que también será motivo de análisis en capítulos posteriores.

incertidumbre del entorno
Grado de cambio y de complejidad característico del entorno organizacional

EVALUACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO Otra restricción impuesta por los entornos externos es la magnitud de la incertidumbre presente en ellos, y que puede afectar los resultados de la organización. La **incertidumbre del entorno** se refiere al grado de cambio y de complejidad característico del entorno organizacional. La matriz de la figura 2-3 muestra ambos aspectos.

La primera dimensión de la incertidumbre es el grado de cambio. Si los componentes del entorno de la organización se modifican frecuentemente, puede decirse que dicho entorno es *dinámico*. En cambio, si el cambio es mínimo, hablamos de un entorno *estable*. Un entorno estable podría ser aquel en que no hay nuevos competidores, en el cual ocurren pocas innovaciones tecnológicas, con actividad limitada de grupos de presión que pudieran influir en la organización, etc. Por ejemplo, Zippo Manufacturing, empresa mejor conocida por fabricar los encendedores Zippo, enfrenta un entorno relativamente estable, con pocos competidores y cambios tecnológicos muy ocasionales. La principal preocupación externa para esta compañía sería, probablemente, la disminución del número de fumadores; sin embargo, sus encendedores tienen otros usos y los mercados globales siguen siendo atractivos. En contraste, la industria de música grabada enfrenta un entorno dinámico (muy impredecible y con altos niveles de incertidumbre). Los formatos digitales y los sitios para descarga de música han trastocado por completo la industria, lo cual ha generado mucha inquietud.

¿El entorno es dinámico aunque el grado de cambio que lo caracteriza sea predecible? No. Por ejemplo, piense en las tiendas departamentales. Por lo general, este tipo de negocios genera entre una cuarta y una tercera parte de sus ventas en noviembre y diciembre. El declive que se presenta entre diciembre y enero es significativo. No obstante, como el cambio es predecible, el entorno no puede considerarse dinámico. Cuando hablamos de grado del

Grado de complejidad		Grado de cambio: Estable	Grado de cambio: Dinámico
	Sencillo	**Celda 1** Entorno estable y predecible Pocos componentes en el entorno Los componentes son más o menos similares entre sí, y se mantienen básicamente sin cambio Mínima necesidad de conocimiento sofisticado de los componentes	**Celda 2** Entorno dinámico e impredecible Pocos componentes en el entorno Los componentes son más o menos similares entre sí, pero se transforman continuamente Mínima necesidad de conocimiento sofisticado de los componentes
	Complejo	**Celda 3** Entorno estable y predecible Muchos componentes en el entorno Los componentes no son similares entre sí, y se mantienen básicamente sin cambio Alta necesidad de conocimiento sofisticado de los componentes	**Celda 4** Entorno dinámico e impredecible Muchos componentes en el entorno Los componentes no son similares entre sí, y se transforman continuamente Alta necesidad de conocimiento sofisticado de los componentes

Figura 2-3
Matriz de incertidumbre del entorno

cambio nos referimos a transformaciones impredecibles. Si el cambio es susceptible de predicción, no representa un motivo de incertidumbre para los gerentes.

La otra dimensión de la incertidumbre describe el grado de **complejidad del entorno**, la cual tiene que ver con el número de componentes que conforman el entorno y con el nivel de conocimiento que tiene la organización acerca de los mismos. Si una organización tiene contacto con pocos competidores, clientes, proveedores, instancias gubernamentales, etc., enfrenta un entorno menos complejo e incierto. Las organizaciones afrontan de diversas formas la complejidad del entorno. Por ejemplo, Hasbro Toy Company optó por simplificar su entorno mediante la adquisición de muchos de sus competidores.

complejidad del entorno
Característica del entorno, determinada por el número de componentes que lo conforman y por el nivel de conocimiento que tiene la organización acerca de los mismos

La complejidad se mide también en términos del conocimiento que necesita tener la organización respecto de su entorno. Por ejemplo, los gerentes de Pinterest (una red social de marketing) deben conocer muy a fondo las operaciones de su proveedor de servicio de Internet si quieren que sus sitios Web estén siempre disponibles y sean confiables y seguros para sus clientes. Por otro lado, los gerentes de una librería universitaria (por ejemplo) no requieren conocimientos muy sofisticados sobre sus proveedores.

¿Cómo se ven influenciados los gerentes por el concepto de incertidumbre del entorno? Veamos una vez más la figura 2-3: cada una de las cuatro celdas representa distintas combinaciones del nivel de complejidad y el grado de cambio. La celda 1 (entorno estable y sencillo) representa el nivel más bajo de incertidumbre del entorno, mientras que la celda 4 (entorno dinámico y complejo) es el nivel más alto. No es de sorprender que los gerentes tengan mayor influencia en los resultados organizacionales que se dan en los entornos de la celda 1 y menor inherencia en los que se presentan en los entornos de la celda 4. En vista de que la incertidumbre implica una amenaza para la efectividad de la organización, los gerentes intentan minimizarla. De poder elegir,

el *LÍDER* hace la DIFERENCIA



Fuente: AP Photo/Ahn Young-joon

En sus primeros tres años al frente del negocio, ***Akio Toyoda*** *tuvo experiencias muy interesantes. El nieto del fundador de Toyota se convirtió en presidente de la empresa en 2009, época en que ésta tuvo su primera pérdida operativa en 70 años.[23] En 2010, la excelente reputación que Toyota había desarrollado en materia de calidad resultó perjudicada por un problema de fabricación que la obligó a sacar de circulación un buen número de los autos que había vendido. Luego, el 11 de marzo de 2011, el devastador terremoto, el tsunami y la consecuente crisis nuclear ocurridos en Japón, trastornaron la cadena global de suministro de la empresa, forzando a Toyota a recortar radicalmente su producción mundial. ¡Cuántos desafíos para un líder de relativamente nuevo cuño! Sin embargo, Akio no se arredró. Por el contrario, buscó cómo sacar a Toyota de la crisis para colocarla una vez más en los primeros lugares del mercado global de automóviles. Una de las acciones que emprendió fue "modificar por completo la administración de la compañía". Casi todas las empresas japonesas emplean un modelo administrativo que va "de la base hacia arriba", lo cual hace más lento el proceso de toma de decisiones porque cualquier propuesta tiene que abrirse camino hasta lograr la aprobación directiva. En cambio, el estilo de administración implementado por Akio se basa en "ser rápidos" y "ser flexibles". Este enfoque fue particularmente importante durante la crisis posterior al terremoto y el tsunami. Akio "puso en acción una estrategia bastante inusual: ordenó a los gerentes generales de departamentos como ingeniería de diseño de carrocerías y transmisiones que recuperaran el nivel de producción y no perdieran tiempo reportando a la alta dirección". Al mismo tiempo que dirige la compañía hacia el crecimiento sustentable, Akio reconoce la importancia de las distintas instancias con intereses en Toyota, incluyendo a sus accionistas, empleados y clientes. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?*

preferirían operar en entornos lo menos inciertos posible. Sin embargo, rara vez tienen control al respecto. Además, la naturaleza del entorno externo actual implica que casi todas las industrias enfrenten gran dinamismo, muchos cambios y una enorme cantidad de incertidumbre.

ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON GRUPOS DE INTERÉS ¿A qué se debe que MTV siga siendo uno de los canales de televisión por cable más populares entre los adultos jóvenes? Uno de los factores clave es el éxito que tiene en el desarrollo de relaciones con sus diversos grupos de interés: espectadores, celebridades y protagonistas de reality shows, anunciantes, estaciones de televisión asociadas, grupos de servicio público, etc. La naturaleza de las relaciones con los grupos de interés es otra de las formas en que el entorno influye en los gerentes. Entre más evidentes y seguras sean dichas relaciones, mayor influencia tendrán los gerentes en los resultados de sus organizaciones.

grupos de interés
Cualesquiera instancias que participen en el entorno de la organización y se vean afectadas por las decisiones y acciones de ésta

Los **grupos de interés** son cualesquiera instancias que participen en el entorno de la organización y se vean afectadas por las decisiones y acciones de ésta. Estos grupos tienen algo en juego en la organización y se ven influenciados de forma significativa por lo que ésta hace. Por ejemplo, piense en los grupos que podrían verse afectados por las decisiones y acciones de Starbucks: cultivadores de café, empleados, competidores en el mercado de café de alta calidad, comunidades locales, etc. Algunos de esos grupos de interés, a su vez, también ejercen influencia sobre las decisiones y las acciones de los gerentes de Starbucks. Hoy en día, la idea de que las organizaciones tienen grupos de interés es ampliamente aceptada, tanto por los gerentes en activo como por los académicos de la administración.[24]

La figura 2-4 identifica algunos de los grupos de interés que tienen las organizaciones con más frecuencia. Observe que están incluidos grupos internos y externos por igual. ¿Por qué? Porque ambos pueden afectar las actividades de la organización y su forma de operar.

¿Por qué afirmamos que los gerentes deben interesarse en administrar sus relaciones con los grupos de interés?[25] Porque hacerlo puede derivar en resultados deseables para la organización, como una mejor capacidad para predecir los cambios del entorno, la generación de innovaciones más exitosas, un mayor grado de confianza entre los grupos de interés y más flexibilidad para reducir el impacto del cambio. ¿Y qué ocurre con el desempeño organizacional? ¿También se ve afectado? Así es. Los investigadores de la administración que han analizado este tema descubrieron que, al tomar decisiones, los gerentes de empresas de alto desempeño tienden a considerar los intereses de todos los grupos que tienen participación en ellas.[26]

Otra razón por la que es importante administrar las relaciones con los grupos de interés externos radica en que es lo "correcto". En vista de que la organización depende de estos grupos externos como fuente de sus insumos (recursos) y destino de su producción (bienes y servicios), los gerentes necesitan tomar en cuenta sus intereses al tomar decisiones. Analizaremos este tema con más detalle en el capítulo dedicado a la responsabilidad social corporativa.

Figura 2-4
Grupos con intereses en la organización



CULTURA ORGANIZACIONAL: Restricciones y desafíos

***Analizar** las características y la importancia de la cultura organizacional.* 2.3

Cada uno de nosotros posee una personalidad única, lo cual quiere decir que contamos con rasgos y características particulares que influyen en la forma en que actuamos e interactuamos con los demás. Cuando decimos que alguien es cálido, abierto, relajado, tímido, o agresivo, lo que estamos haciendo es enumerar sus rasgos de personalidad. Las organizaciones también tienen personalidad, aunque en su caso la llamamos *cultura organizacional*. Y esa cultura influye en la manera en que los empleados actúan e interactúan con los demás.

¿Qué es la cultura organizacional?

Al igual que el Taj Mahal Palace Hotel, del que hablamos en nuestra historia de introducción al capítulo, W. L. Gore & Associates (empresa conocida por sus telas innovadoras y de alta calidad aplicadas a la fabricación de ropa deportiva y otros productos) también comprende la importancia de la cultura organizacional. Desde su fundación en 1958, Gore ha utilizado equipos de trabajo en una estructura organizacional flexible y no jerárquica para desarrollar sus productos de vanguardia. Los empleados de Gore (o asociados, como se definen ellos mismos) están comprometidos con cuatro principios básicos establecidos por el fundador de la empresa, Bill Gore: (1) trato justo hacia todo aquel con el que se entre en contacto; (2) libertad para estimular, ayudar y permitir que los demás asociados incrementen sus conocimientos, sus habilidades y el alcance de su responsabilidad; (3) capacidad para formular compromisos propios y apegarse a ellos; y (4) consultar siempre a otros asociados antes de implementar acciones que pudieran afectar la reputación de la compañía. Tras visitar la organización, un analista comentó que uno de los asociados le había dicho: “Si me atreviera a dar una orden a algún compañero de trabajo, él nunca volvería a colaborar conmigo”. Esto ilustra el tipo de cultura independiente y orientada a la gente que Bill Gore buscó garantizar. Y, a juzgar por los resultados, funciona muy bien para la compañía, que ha logrado todos los años (desde 1998, cuando fue creada) un lugar en la lista que la revista *Fortune* presenta anualmente enumerando las “100 mejores empresas para trabajar”. Ésta es una distinción que sólo tres organizaciones han alcanzado.[27]

La **cultura organizacional** suele describirse en términos de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás. En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos han evolucionado con el paso del tiempo y determinan, en gran medida, sus usos y costumbres.[28]

cultura organizacional
Valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás

Nuestra definición de cultura organizacional implica tres cosas. En primer lugar, la cultura es una percepción. Es invisible e intangible pero los empleados la perciben en lo que experimentan dentro de la organización. En segundo lugar, la cultura organizacional es *descriptiva*. Tiene que ver con aquello que los miembros de la organización perciben y con cómo lo describen, más allá de que les guste o no. Por último, aunque los empleados tengan diferentes antecedentes o trabajen en distintos niveles organizacionales, todos ellos tienden a describir la cultura de la empresa en términos similares; a esto nos referimos al hablar de una cultura compartida.

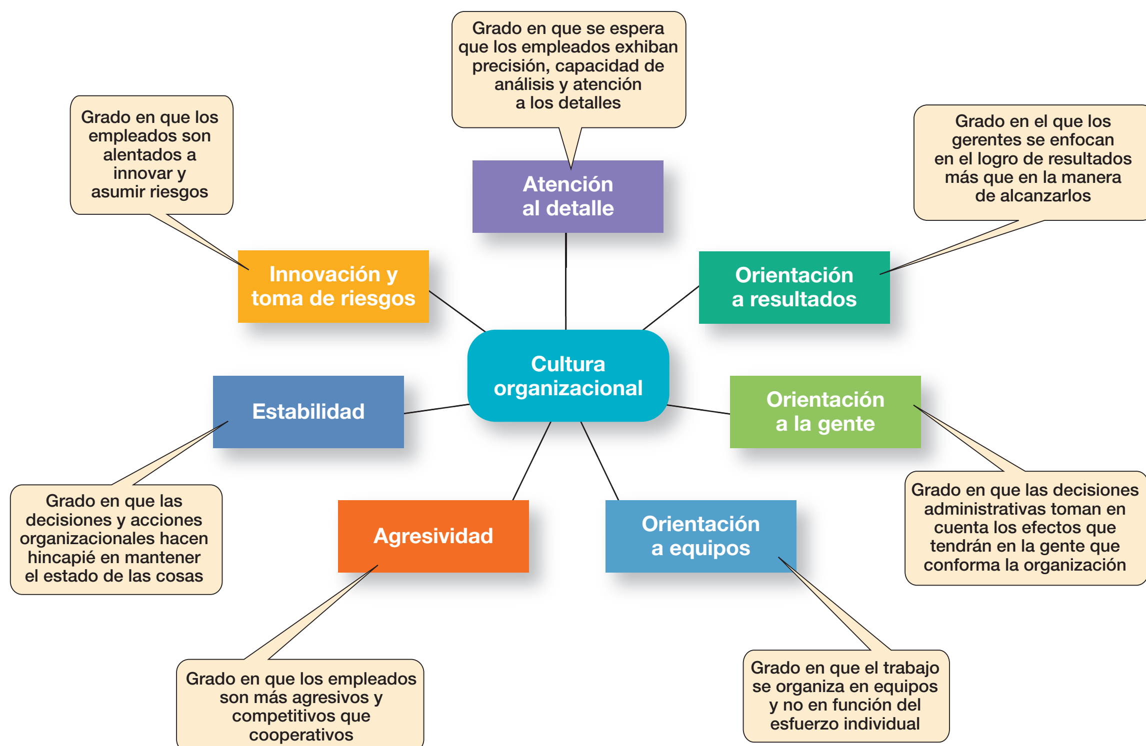
La investigación sugiere que siete dimensiones capturan la esencia de la cultura organizacional.[29] Estas dimensiones (descritas en la figura 2-5) se clasifican mediante distintos rangos: cuando el rango es bajo, el rasgo en cuestión no es muy típico de la cultura; cuando es alto, significa que es una característica determinante de la misma. Describir una organización a partir de estas siete dimensiones nos permite vislumbrar cómo está conformada su cultura. En muchas organizaciones suele hacerse mayor énfasis en una de las dimensiones, y es ésta la que determina la personalidad de la empresa y la forma en que trabajan sus miembros. Por ejemplo, en Sony Corporation el enfoque está en la innovación de productos (es decir, en la innovación y en la toma de riesgos). La compañía “vive y se nutre” del desarrollo de nuevos productos, y los comportamientos laborales de sus empleados son coherentes con ese objetivo. En contraste, Southwest Airlines ha colocado a los empleados en la parte central de su cultura (orientación a la gente). La figura 2-6 describe la manera en que las dimensiones pueden generar culturas significativamente distintas.

Culturas fuertes

Todas las organizaciones tienen una cultura, pero no todas las culturas influyen de igual manera en los comportamientos y las acciones de los empleados. Las **culturas fuertes**, esto es, aquellas que se basan en valores clave intensamente arraigados y compartidos por la

culturas fuertes
Culturas organizacionales basadas en valores clave intensamente arraigados y compartidos por la vasta mayoría de los integrantes de la empresa

Figura 2-5
Dimensiones de la cultura organizacional



vasta mayoría de los integrantes de la empresa, tienen una mayor influencia en los empleados que las culturas débiles. (La figura 2-7, en la página 54, hace una comparación entre las culturas fuertes y débiles.) Entre más sean los empleados que aceptan los valores clave de la organización y se comprometen con ellos, más fuerte es la cultura organizacional. Casi todas las organizaciones tienen culturas que van de moderadas a fuertes; esto significa que hay un acuerdo más o menos generalizado sobre qué es importante, qué define el comportamiento "correcto" de los empleados, qué se requiere para sobresalir, etc. Cuanto más fuerte se vuelva la cultura, mayor influencia tendrá en la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.[30]

¿Por qué puede afirmarse que es importante contar con una cultura fuerte? Sobre todo porque las organizaciones que poseen culturas fuertes tienen empleados más leales que aquellas que se caracterizan por una cultura débil.[31] Además, las investigaciones sugieren que las culturas fuertes tienen relación con un alto desempeño organizacional.[32] Y es fácil comprender por qué. Después de todo, si los valores son claros y la mayor parte del personal los acepta, los empleados saben qué se supone que deben hacer y qué se espera de ellos, lo cual les permite actuar rápidamente para dar solución a los problemas. Desde la perspectiva negativa, sin embargo, las culturas fuertes podrían impedir que los empleados pongan a prueba nuevos enfoques, sobre todo cuando las condiciones cambian con rapidez.[33]

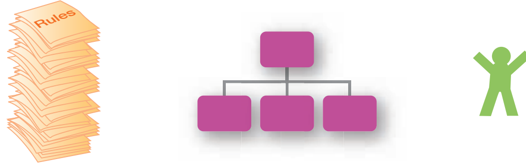
Orígenes y destinos de la cultura organizacional

La figura 2-8 ilustra cómo se establece y mantiene la cultura organizacional. Los orígenes de la cultura suelen hallarse en la visión de los fundadores de la empresa. Por ejemplo, tal como comentamos antes, la cultura organizacional de W. L. Gore refleja los valores de su fundador, Bill Gore. Los fundadores de la empresa no están restringidos por costumbres o modelos previos, así que pueden establecer los primeros rasgos culturales mediante la articulación de su visión de cómo desean que llegue a ser la empresa. Además las organizaciones más pequeñas hacen más fácil instalar la visión con los miembros de la organización.

Ahora bien, cuando la cultura ya se ha establecido, existen ciertas prácticas organizacionales que contribuyen a mantenerla. Por ejemplo, durante el proceso de selección de empleados, los gerentes acostumbran juzgar a los candidatos no sólo en función de los

Figura 2-6
Comparación entre culturas organizacionales

Organización A

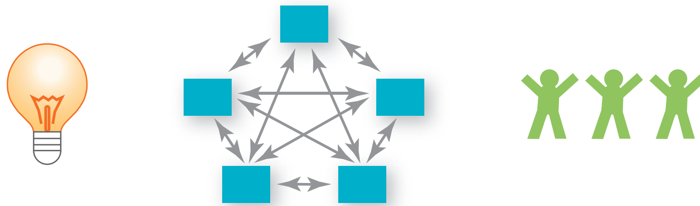


Esta organización es una empresa de manufactura. Se espera que los gerentes documenten de forma íntegra todas las decisiones, y se considera que los "buenos gerentes" son aquellos capaces de ofrecer datos detallados que sustenten sus recomendaciones. Las decisiones creativas que pudieran implicar un cambio significativo o un riesgo importante son desalentadas. Como los responsables de los proyectos fallidos son criticados y penalizados abiertamente, los gerentes evitan implementar ideas que se desvíen mucho de la norma. Como afirma uno de los gerentes de nivel más bajo utilizando una frase habitual en la compañía: "Si no está descompuesto, no lo arregles".

En esta empresa se exige que los empleados sigan reglas y lineamientos muy detallados. Los gerentes supervisan muy de cerca a los trabajadores, para asegurarse de que no haya desviaciones. A la dirección le interesa aumentar la productividad, sin importar el impacto que ello tenga en el espíritu del personal o en su tasa de rotación.

Las actividades laborales están diseñadas en función de los individuos. Existen departamentos y líneas de autoridad bien definidos y se espera que los empleados tengan el menor contacto formal con gente que pertenezca a otra área funcional o a una línea de mando distinta. Tanto las evaluaciones de desempeño como las recompensas hacen hincapié en el esfuerzo individual, pero casi siempre la antigüedad es el principal factor a tomar en cuenta en la determinación de aumentos de sueldo y ascensos.

Organización B



Esta organización también es una empresa de manufactura. En ella, sin embargo, la dirección estimula y recompensa el cambio y la toma de riesgos. Las decisiones basadas en la intuición son tan valoradas como aquellas que se fundamentan en la reflexión. A la dirección le enorgullece su historial de experimentación con nuevas tecnologías y el éxito que ha tenido al introducir productos innovadores con cierta regularidad. Si un gerente o algún empleado tienen una buena idea, se les alienta a "ponerla en acción"; los fracasos son considerados "experiencias de aprendizaje". La compañía se precia de operar en función del mercado, y de responder rápidamente a las necesidades cambiantes de sus clientes.

Los empleados deben seguir pocas reglas, y la supervisión es laxa porque la dirección cree que sus empleados son confiables y laboriosos. A los directivos les interesa lograr altos niveles de productividad, pero consideran que éstos son consecuencia de tratar adecuadamente a su personal. La empresa está orgullosa de su reputación de ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades laborales están diseñadas en función de equipos de trabajo, y los miembros de éstos son alentados a interactuar con el personal de cualquier otra área funcional de la empresa y de todos los niveles de autoridad. Los empleados hablan positivamente de la competencia que existe entre los equipos. Tanto éstos como los individuos tienen metas, y los bonos por desempeño se basan en el logro de resultados. Los empleados gozan de bastante autonomía al elegir los medios que les permitirán alcanzar los objetivos.

Figura 2-7
Culturas fuertes y culturas débiles

Culturas fuertes	Culturas débiles
Los valores son compartidos por la vasta mayoría del personal	Los valores son compartidos únicamente por algunas personas, casi siempre integrantes de la alta dirección
La cultura transmite mensajes consistentes sobre aquello que es importante	La cultura transmite mensajes contradictorios sobre aquello que es importante
Casi todos los empleados pueden citar anécdotas de la historia de la compañía y de sus personajes sobresalientes	Los empleados tienen conocimientos muy limitados de la historia de la compañía y de sus personajes sobresalientes
Los empleados sienten una profunda identificación con la cultura organizacional	Los empleados se identifican muy poco con la cultura organizacional
Existe una sólida conexión entre los comportamientos y los valores compartidos	Los comportamientos y los valores compartidos tienen poca relación entre sí

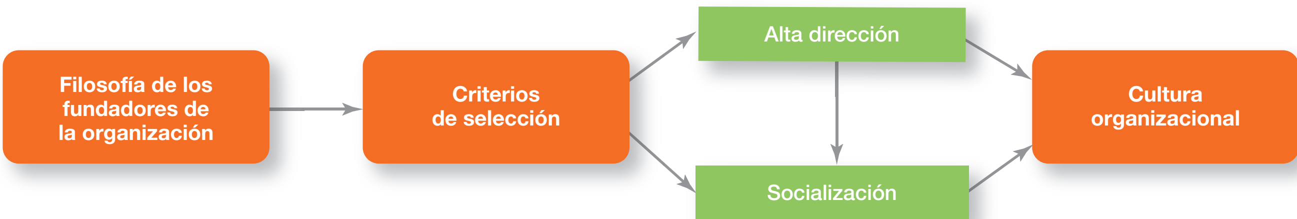
requerimientos del puesto, sino también de sus consideraciones respecto de qué tan bien podrían ajustarse a la organización. Al mismo tiempo, casi siempre los candidatos registran información sobre la empresa para determinar si podrían sentirse cómodos trabajando en ella.

Las acciones de los gerentes de más alto nivel también tienen un impacto determinante en la cultura de la organización. Por ejemplo, en Best Buy es frecuente que el director de marketing de la empresa organice grupos de empleados y los lleve a "visitar cada cierto tiempo lo que la compañía ha denominado su hospital de minoristas". Portando batas blancas de laboratorio, los empleados recorren una habitación amueblada con camas reales de hospital, en cada una de las cuales hay un historial clínico en donde se describen las enfermedades que han afectado a los principales competidores de la empresa. Cuando los competidores en cuestión "sucumben como consecuencia de un padecimiento terminal", la habitación queda a oscuras. Piense en el poderoso mensaje que este escenario comunica a los empleados y las consecuencias que tiene para su trabajo.[34] A través de lo que dicen y de cómo se comportan, los gerentes de más alto nivel establecen las normas que se filtran hacia el resto de la organización y pueden ejercer un efecto positivo en la conducta de los trabajadores. Por ejemplo Sam Palmisano, ex director general de IBM, quería que sus empleados valoraran el trabajo en equipo, así que decidió tomar varios millones de dólares de su bono anual para repartirlos entre sus ejecutivos de mayor rango como recompensa por sus esfuerzos de trabajo colaborativo. Según sus propias palabras: "Si uno afirma estar a favor del trabajo en equipo tiene que trabajar en equipo. Hay que predicar con el ejemplo, ¿o no?"[35] No obstante, tal como evidencian numerosos escándalos corporativos en los que ha destacado la falta de ética, las acciones de los gerentes de más alto nivel también pueden provocar resultados indeseados.

socialización
Proceso mediante el cual los empleados se adaptan a la cultura organizacional

Por último, las empresas contribuyen a la adaptación de sus empleados a la cultura organizacional mediante la **socialización**, que es un proceso a través del cual los trabajadores recién contratados aprenden cómo se hacen las cosas en la compañía. Por ejemplo, quienes empiezan a trabajar en las cafeterías de Starbucks deben pasar por un entrenamiento intensivo de 24 horas que los ayuda a convertirse en asesores en infusiones (o baristas). A lo largo de la capacitación los nuevos empleados aprenden la filosofía de la empresa, la terminología que se usa en ella e incluso cómo deben aconsejar a los clientes respecto de las cualidades de las distintas variedades de café, los niveles de molido y el uso de las cafeteras para preparar espressos. Uno de los beneficios de la socialización estriba en que, gracias a ella, los empleados comprenden la cultura organizacional, desarrollan un apego hacia la misma y adquieren

Figura 2-8
Establecimiento y mantenimiento de la cultura organizacional



en la PRÁCTICA

Contexto:

Paulo, gerente de una agencia de comunicación en la Web, acaba de descubrir cuán frustrante puede resultar la contratación de empleados. Los tres últimos que contrató han tenido dificultades para adaptarse a las otras 12 personas que conforman su fuerza laboral. Por ejemplo, uno de ellos, que ahora tiene ya seis meses trabajando en la empresa, se rehúsa a colaborar con el resto de los miembros de su equipo de trabajo cuando se acerca una fecha límite. Además, se niega a comunicar sus opiniones en las juntas del equipo y deja que todos los demás tomen las decisiones. Por otro lado, también han surgido problemas respecto del código de vestir. “No espero que se ‘pongan elegantes’ ni que usen corbata, pero venir al trabajo en bermudas y sandalias es demasiado informal. ¿Por qué no puedo lograr que esta gente entienda cómo debe comportarse?”.



Fuente: Sarah Saracino

Sarah Saracino
Gerente de Recursos Humanos

¿Qué consejo sobre cultura organizacional le daría a Paulo?

Durante el proceso de entrevista, el gerente de contrataciones debe comunicar con toda claridad cuáles son los valores de la compañía y qué se espera de los empleados en términos de la cultura organizacional. Además, es recomendable que otros miembros del equipo entrevisten a los candidatos para determinar si pueden comulgar con la cultura, la ética y los principios ya establecidos. Asimismo, cuando realice la comprobación de referencias, el gerente de contrataciones debe formular preguntas que se enfoquen en el comportamiento del candidato, en sus formas de interacción con otras personas y en su capacidad para comprometerse con el éxito de la compañía. Por último, una vez que se haya contratado a un nuevo empleado, la organización debe asignarle un compañero de trabajo que funja como su mentor y le ayude a realizar una adaptación fluida a la cultura organizacional.

conocimientos valiosos para los clientes.[36] Otra de las ventajas es que la socialización minimiza la posibilidad de que, al no estar familiarizados con la cultura organizacional, los empleados pudieran trastocar las creencias y costumbres que ya están en práctica.

Cómo aprenden los empleados la cultura organizacional

Los empleados “aprenden” una cultura organizacional de distintas maneras. Entre las más comunes están las anécdotas, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

ANÉCDOTAS Las “anécdotas” organizacionales suelen constar de la narración de acontecimientos significativos o descripciones de personas relevantes, y su tema gira casi siempre en torno de los fundadores de la organización, algún momento en que se quebrantaron las reglas, cómo se reaccionó en el pasado cuando se cometieron errores, etc.[37] Los gerentes de Southwest Airlines cuentan anécdotas en honor de los empleados que realizaron una acción heroica a favor de los clientes.[38] Estas historias contribuyen a comunicar lo que es importante para la empresa, y ofrecen ejemplos a partir de los cuales la gente puede obtener un aprendizaje. En 3M Company las anécdotas sobre innovación de productos son legendarias. Una muy popular es la de una científica de la compañía que desarrolló la idea del limpiador para vestiduras Scotchgard cuando derramó accidentalmente un químico sobre su zapato deportivo. Otra es la de Art Fry, un investigador de 3M que quería encontrar una forma cómoda de marcar las páginas del himnario de su iglesia y terminó inventando los papelillos Post-It. Estas anécdotas reflejan las características que han hecho de 3M una gran compañía y dejan claro qué se necesita para que siga teniendo éxito.[39] Para ayudar a que los empleados aprendan la cultura organizacional, las anécdotas anclan el presente en el pasado, explican las prácticas actuales y las legitiman, ejemplifican lo que es importante para la organización y proporcionan imágenes atractivas de sus objetivos.[40]



Los empleados de la automotriz alemana BMW desarrollan una comprensión de la cultura organizacional al repetir la "anécdota de 1959". Los nuevos empleados aprenden que 1959 fue un año fundamental para BMW, porque prácticamente se hallaba en bancarrota y había interpretado muy mal las señales del mercado al producir un auto muy grande y caro que sólo algunas personas podían comprar y otro exclusivamente para dos pasajeros y tan pequeño que resultaba impráctico. La dirección diseñó un plan que cambiaría por completo el rumbo de la empresa, enfocándose en producir un nuevo tipo de sedanes deportivos y en establecer un pacto con los empleados para mantener a flote la compañía. La "anécdota de 1959" refleja la importancia que tuvo la fuerza laboral en la transformación de BMW y en encaminarla hacia el éxito. Esta fotografía muestra a un grupo de empleados de BMW firmando un nuevo modelo que contribuyeron a producir; se trata de un gesto representativo del poderoso papel que siguen jugando en el desempeño de la compañía.
Fuente: Andreas Gebert/EPA/Newscom

RITUALES Cuando Facebook daba sus primeros pasos en la industria, su fundador, Mark Zuckerberg, pidió a un artista plástico que pintara un mural en la sede central de la empresa, representando un grupo de niños con laptops apoderándose del mundo. Además, impuso la costumbre de concluir las reuniones con los empleados sacudiendo el puño en el aire y entonando un cántico de "dominación". Si bien este ritual festivo pretendía únicamente ser algo divertido, otros ejecutivos de la compañía sugirieron dejarlo de lado porque los hacía ver muy bobos y, por otra parte, podría provocar que la competencia lo citara como evidencia de un objetivo monopolístico.[41] Ése es el poder que los rituales pueden tener en la conformación de lo que los empleados consideran importante. Los rituales corporativos son secuencias repetitivas de acciones que expresan y refuerzan los valores y objetivos más relevantes de la organización. Uno de los rituales corporativos más conocidos es la ceremonia de premiación anual que Mary Kay Cosmetics lleva a cabo para reconocer a sus representantes de ventas. La empresa gasta más de 50 millones de dólares cada año en recompensas y premios de incentivo. La ceremonia es una especie de mezcla entre el circo y un concurso de belleza, se celebra en un gran auditorio con un escenario ante el que se sienta un público que derrocha entusiasmo, y todas las participantes suelen vestir glamorosos vestidos de noche. Las vendedoras son recompensadas por el logro de sus objetivos con toda una variedad de costosos regalos, incluyendo televisores de gran formato, anillos de diamantes y automóviles Cadillac pintados de rosa. Este "espectáculo" funciona como motivación al reconocer públicamente un desempeño sobresaliente en materia de ventas. Por otro lado, el aspecto ritual refuerza la determinación y el optimismo de Mary Kay, la difunta fundadora de la empresa, características que le permitieron sobreponerse a sus dificultades personales, iniciar su propia compañía y alcanzar el éxito material. Para las vendedoras, el mensaje es que lograr sus metas de venta es importante y que, a través de su dedicación y valentía, ellas también pueden volverse exitosas. El entusiasmo contagioso y la emoción de las representantes de ventas de Mary Kay dejan en claro que este "ritual" anual juega un papel relevante en el establecimiento de los niveles de motivación deseados y en los comportamientos esperados, y esto es, después de todo, lo que los gerentes desean conseguir a partir de la cultura organizacional.

OBJETOS Y SÍMBOLOS MATERIALES Seguramente le ha ocurrido que, al entrar a distintas empresas, "siente" qué tipo de entorno laboral existe en cada una de ellas: formal, casual, divertido, serio, etc. Estas reacciones demuestran el poder que tienen los objetos o símbolos materiales para crear la personalidad de una organización.[42] La distribución de las instalaciones de una organización, cómo visten sus empleados, el tipo de automóviles que proporciona a sus ejecutivos de alto nivel y la disponibilidad de un avión corporativo son ejemplos de símbolos materiales. Lo mismo ocurre respecto del tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, los beneficios adicionales para ejecutivos (como membresías de clubes deportivos, el uso de inmuebles propiedad de la compañía, etc.), los gimnasios para empleados, los comedores para el personal y los espacios de estacionamiento reservados para ciertos miembros de la organización. En WorldNow, empresa que ayuda a firmas locales de medios de comunicación a desarrollar nuevos canales de distribución en línea y fuentes de ingresos adicionales, un importante símbolo material es una vieja perforadora dentada que los fundadores adquirieron por 2 dólares en un almacén de segunda mano. La perforadora simboliza la cultura de la compañía, siempre dispuesta a "penetrar hasta el fondo de los problemas para solucionarlos". Cuando algún empleado realiza un trabajo sobresaliente, se le entrega la perforadora para que la personalice de alguna manera y diseñe una nueva regla para cuidar de ella. Un empleado le instaló un botón de activación con la imagen de Bart Simpson, otro le añadió una antena para que funcionara de manera inalámbrica. El "icono" de la empresa sigue representando la cultura de la organización al mismo tiempo que ésta evoluciona y se transforma.[43]

Los símbolos materiales transmiten a los empleados el mensaje de quién es importante y de cuáles son los comportamientos (disposición a asumir riesgos, conservador, autoritario, participativo, individualista, etc.) esperados y que se consideran apropiados.

LENGUAJE Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas emplean el lenguaje como una forma de identificar y aglutinar a sus miembros en torno de la cultura organizacional. Al aprender el lenguaje que se utiliza en la empresa, sus integrantes confirman su aceptación de la cultura y su disposición a contribuir a su conservación. Por ejemplo, en Cranium, una compañía fabricante de juegos de mesa, el vocablo "chiff" se utiliza para recordar a los empleados la necesidad de ser permanentemente innovadores en todo lo que hacen. "Chiff" deriva de las siglas en inglés del lema "inteligente, de alta calidad, innovador, amigable, divertido" (*clever*, *high-quality*, *innovative*, *friendly*, *fun*).[44] Por su parte, en las tiendas de Build-A-Bear Workshop, empresa dedicada a la fabricación y venta de muñecos de peluche personalizados, se anima a los empleados a utilizar una técnica de venta conocida como "Cinco con ahínco", consistente en hacer todo lo posible por lograr que cada cliente compre cinco artículos. Este sencillo eslogan rimado es una poderosa herramienta para impulsar las ventas.[45]

Con el paso del tiempo las organizaciones suelen desarrollar términos únicos para referirse a la maquinaria, el personal clave, los proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con su actividad. Muchas veces los nuevos empleados se sienten abrumados por los acrónimos y la jerga que, transcurrido un poco de tiempo, se convertirán en parte integral de su manera de hablar. Una vez aprendido, este lenguaje funciona como un denominador común que vincula a todos los miembros de la organización.

Cómo se ven afectados los gerentes por la cultura

Apache Corp., con sede en Houston, se ha convertido en una de las empresas con mejor desempeño en la industria independiente de perforación de ductos petroleros, gracias a que se caracteriza por una cultura organizacional que valora el riesgo y la toma expedita de decisiones. Los candidatos a ocupar un puesto en la empresa son evaluados con base en la capacidad de iniciativa que mostraron al ejecutar proyectos en otras compañías. Por su parte, los empleados de la organización son generosamente recompensados cuando alcanzan sus objetivos de producción y generación de utilidades.[47] Ya que la cultura organizacional pone límites a lo que sus miembros pueden y no pueden hacer, así como respecto de la manera en que deben hacerlo, ésta constituye una herramienta muy relevante para los gerentes. El problema es que esos límites rara vez son explícitos; no están consignados por escrito e incluso es difícil que sean expresados de forma verbal. Pero están ahí, y a partir de ellos todos los gerentes aprenden rápidamente qué hacer y qué no hacer en su organización. Por ejemplo, todas las reglas siguientes provienen de organizaciones reales, pero nunca las hallará por escrito en sus manuales.

- Aparente que está ocupado aunque no lo esté.
- Si usted asume un riesgo y fracasa, pagará las consecuencias.
- Antes de tomar una decisión, consulte con su jefe para que no lo tome por sorpresa.
- Nos limitamos a fabricar un producto tan bueno como la competencia nos fuerza a hacerlo.
- Lo que nos permitió tener éxito en el pasado también nos lo dará en el futuro.
- Si quiere llegar al nivel más alto de la empresa, tendrá que trabajar en equipo.

La relación entre valores como los anteriores y el comportamiento gerencial es bastante evidente. Piense por ejemplo en una cultura organizacional de tipo "investigar y luego actuar". Si ésa es la cultura que priva en la empresa, los gerentes examinarán y analizarán los proyectos propuestos tanto como puedan antes de comprometerse a llevarlos a cabo. Sin embargo, si la cultura dicta "actuar y luego averiguar", los gerentes pondrán en marcha las acciones y no será sino hasta más adelante que analicen sus efectos. Por otro lado, digamos que la cultura de la organización respalda la creencia de que las utilidades pueden incrementarse mediante la reducción de los costos y que lo mejor para la empresa es lograr aumentos lentos pero estables de las ganancias trimestrales. En este caso es poco probable que los gerentes implementen programas innovadores, que impliquen riesgos, de largo plazo, o que busquen la expansión. En una organización cuya cultura transmita una desconfianza básica en los empleados, los gerentes tendrán mayor propensión a utilizar un estilo de liderazgo más autoritario que democrático. ¿Por qué? Porque la cultura organizacional determina cuál es el comportamiento gerencial esperado y que se considera apropiado. Por ejemplo, Banco Santander, cuya sede se localiza a 20 kilómetros del centro de Madrid, ha sido descrito como "maniático del control de riesgos". Los gerentes de la empresa comulgan con las "virtudes más anquilosadas del sistema bancario: conservadurismo y paciencia". Sin embargo, son precisamente esos valores los que lograron que la compañía pasara de ser el sexto banco más grande de España a ocupar el liderazgo en la zona del euro.[48]

Como se muestra en la figura 2-9, las decisiones del gerente se ven influenciadas por la cultura en la que opera. La cultura de la organización, sobre todo si es una cultura fuerte, influye y limita la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

En los *números*[46]

43 por ciento de los empleados encuestados no recomendarían a amigos o familiares trabajar en el mismo lugar en donde ellos lo hacen.

70 por ciento de las compañías de gran tamaño muy probablemente comiencen a utilizar tácticas competitivas y de recompensa inspiradas en los juegos digitales, con el propósito de motivar el desempeño de los empleados y estimular la competencia amigable.

61 por ciento de los empleados encuestados en Gran Bretaña consideran que sus jefes son figuras lejanas con las que es difícil establecer contacto.

8 por ciento de los ejecutivos encuestados afirmaron que fomentar una comprensión compartida de los valores de la empresa constituye una habilidad importante.

32 por ciento de los trabajadores encuestados admitieron que aclimatarse a una nueva cultura corporativa podría representar el desafío más grande al cambiar de empleo.

67 por ciento de los hombres encuestados nunca utilizan corbata en el trabajo.

45 por ciento de los empleados encuestados afirmaron que la capacidad de innovación de sus compañías era inferior al promedio cuando se trataba de pasar rápidamente de la formulación de ideas a la venta de productos.

45 por ciento de los gerentes senior encuestados afirmaron que la cultura organizacional de sus empresas es clara respecto de qué motiva a los empleados.

Figura 2-9
Tipos de decisiones gerenciales que se ven afectadas por la cultura organizacional

Planeación
- El nivel de riesgo que deben incluir los planes
- Si los planes deben ser desarrollados por individuos o equipos
- El grado de análisis del entorno que debe realizar la dirección

Organización
- Qué tanta autonomía debe otorgarse a los empleados
- Si las tareas deben ser ejecutadas por individuos o equipos
- El grado en que los gerentes departamentales interactúan entre sí

Dirección
- El grado en que los gerentes se interesan en aumentar la satisfacción laboral de los empleados
- Cuáles son los estilos de liderazgo apropiados
- Si todos los desacuerdos, incluso aquellos que son constructivos, deben ser eliminados

Control
- Si deben imponerse controles externos o permitir que los empleados controlen sus propias acciones
- En cuáles criterios se debe hacer hincapié al realizar evaluaciones del desempeño de los empleados
- Qué repercusiones habrá cuando se exceda el presupuesto de un área en particular

2.4 ***Describir*** *la situación actual de la cultura organizacional.*

TEMAS ACTUALES en cultura organizacional

Nordstrom, la cadena estadounidense de tiendas de lujo, es reconocida por su atención a los clientes. Las innovaciones de Nike en calzado deportivo y ropa de diseño tecnológico son legendarias. Tom's of Maine, productor de artículos naturistas para el cuidado personal, es famoso por su compromiso de operar con bases éticas y espirituales. ¿Cómo se las arreglaron estas organizaciones para establecer tan sólidas reputaciones? Sus culturas organizacionales han desempeñado un papel crucial en ello. Para comprobarlo, a continuación nos centraremos en tres temas actuales relacionados con la cultura organizacional: la creación de una cultura innovadora, la creación de una cultura sensible al cliente y la atención a las expresiones espirituales en el entorno laboral.

Creación de una cultura innovadora

Es probable que nunca haya escuchado hablar de IDEO, pero quizá esté utilizando varios de sus productos. IDEO es una empresa dedicada al diseño de productos, así que su labor es convertir en realidad las ideas que le son presentadas por grandes corporaciones. Entre sus creaciones es posible citar el primer mouse comercial (para Apple), el primer tubo de dentífrico capaz de mantenerse en posición vertical (para Procter & Gamble), un organizador personal manual (para Palm) y un glucómetro con conexión USB incorporada (para Bayer AG). Como cabe suponer, es fundamental que la cultura organizacional de IDEO respalde la creatividad y la innovación.[49] También es posible que usted posea y utilice los productos de otra organización muy conocida por su capacidad para innovar: Apple.[50] Desde su fundación en 1976, Apple ha estado a la vanguardia en todo lo que se refiere a diseño y desarrollo de productos. Ha creado para nosotros la computadora Mac, el iPod, el servicio de iTunes, el iPhone y la iPad, que está cambiando la manera en que leemos materiales como este texto. Aunque estas compañías operan en industrias donde la innovación es esencial para el éxito, el hecho es que cualquier organización que quiera alcanzarlo necesita tener una cultura organizacional que sea favorable para la innovación. ¿Qué tan importante es este binomio? En una encuesta realizada recientemente entre ejecutivos de alto nivel, más de la mitad afirmaron que el principal motor de la innovación es una cultura corporativa que le dé respaldo.[51]

¿En qué consiste una cultura organizacional innovadora? De acuerdo con el investigador sueco Goran Ekvall, sus características serían las siguientes:

- **Desafío e involucramiento.** ¿Los empleados están involucrados en, motivados por y comprometidos con objetivos de largo plazo y con el éxito de la organización?
- **Libertad.** ¿Los empleados tienen autonomía para definir por sí mismos su trabajo, ejercer su criterio y tomar la iniciativa en sus actividades cotidianas?
- **Confianza y apertura.** ¿Los empleados se apoyan unos a otros y son respetuosos entre sí?

- **Tiempo de reflexión.** ¿Los individuos tienen tiempo para elaborar nuevas ideas antes de ponerse en acción?
- **Alegría/buen humor.** ¿El entorno laboral es espontáneo y divertido?
- **Resolución de conflictos.** ¿Los individuos toman decisiones y resuelven problemas basándose en el bien de la organización y no en su interés personal?
- **Debates.** ¿Los empleados tienen permitido expresar sus opiniones y proponer ideas para su consideración y revisión?
- **Toma de riesgos.** ¿Los gerentes son tolerantes ante la incertidumbre y la ambigüedad? ¿Se recompensa a los empleados por asumir riesgos?[52]



En una tienda minorista de Apple en Londres, un cliente jubiloso salta de alegría para celebrar su compra de una tableta iPad el primer día de su salida al mercado. Mediante la creación de una cultura organizacional innovadora y sensible al cliente, Apple ha alcanzado el éxito financiero, obteniendo altas calificaciones en cuanto a satisfacción del consumidor y desarrollando lealtad a la marca para sus productos y servicios. Entre los empleados, esta cultura fomenta creatividad, compromiso con los objetivos de la compañía, confianza, apertura y disposición a asumir riesgos. Desarrollar este tipo de cultura demanda contratar empleados amistosos y serviciales, y empoderarlos para que tomen decisiones relacionadas con su trabajo y con aquello que deben hacer para satisfacer y complacer a los clientes.
Fuente: Carl Court/AFP/Getty Images/Newscom

Creación de una cultura sensible al cliente

Harrah's Entertainment, la compañía de juegos de azar más grande del mundo, es fanática del servicio al cliente, y tiene buenas razones para serlo. Las investigaciones que llevó a cabo indicaron que los clientes satisfechos con el servicio que se les brinda en los casinos de Harrah aumentaron 10 por ciento su gasto en apuestas, y aquellos que reportaron niveles de satisfacción extremadamente altos incrementaron 24 por ciento su gasto. Cuando el servicio al cliente se traduce en ese tipo de resultados, es lógico que los gerentes deseen crear una cultura organizacional sensible al cliente.[53]

¿En qué consiste una cultura organizacional sensible al cliente?[54] La figura 2-10 enumera cinco de sus características principales y ofrece sugerencias respecto de qué pueden hacer los gerentes para crear una cultura de ese tipo.

Espiritualidad y cultura organizacional

¿Qué tienen en común empresas como Southwest Airlines, The Men's Wearhouse, Chick-fil-A, Ford, Xerox, Tyson Foods y Hewlett-Packard? El hecho de que forman parte del creciente número de organizaciones que han adoptado el concepto de espiritualidad en el centro de trabajo. Pero, ¿qué es la **espiritualidad en el centro de trabajo**? Es una expresión cultural en la que los valores organizacionales promueven un sentido de propósito a través del trabajo significativo realizado en el contexto de la comunidad.[55] Las organizaciones con una cultura espiritual reconocen que las personas estamos constituidas por una mente y un espíritu, que queremos encontrar un sentido de propósito en nuestro trabajo, y que deseamos vincularnos con otros seres humanos y ser parte de una comunidad. Además, hoy sabemos que esos deseos no se limitan al ámbito laboral; un estudio recientemente realizado entre estudiantes universitarios reveló que ellos también buscan un sentido de propósito en la vida.[56]

espiritualidad en el centro de trabajo
Expresión cultural en la que los valores organizacionales promueven un sentido de propósito a través del trabajo significativo realizado en el contexto de la comunidad

Hoy en día la espiritualidad en el centro de trabajo parece ser muy importante, y esto puede deberse a varias razones. Los empleados están buscando maneras de enfrentar el estrés y las presiones inherentes a una existencia turbulenta. Los estilos de vida contemporáneos (familias con un solo padre, movilidad geográfica, empleos temporales, incertidumbre económica, tecnologías que interponen distancias entre las personas) subrayan la falta de sentido de comunidad que padece mucha gente. Como seres humanos, imploramos una oportunidad de involucrarnos y conectarnos con los demás. Por otro lado, conforme las personas van

Figura 2-10
Creación de una cultura organizacional sensible al cliente

Características de la cultura sensible al cliente	Sugerencias para los gerentes
Tipo de empleado	Contrate individuos cuya personalidad y actitudes sean congruentes con el servicio al cliente: amigables, atentos, entusiastas, pacientes y con buenas habilidades de escucha
Tipo de entorno laboral	Diseñe los puestos de trabajo de manera que los empleados tengan tanto control como sea posible en términos de satisfacer a los clientes; evite que haya reglas y procedimientos rígidos
Empoderamiento	Permita que los empleados de servicio que tengan contacto con el cliente puedan ejercer su criterio en las decisiones cotidianas relacionadas con sus actividades laborales
Responsabilidades claras	Minimice la incertidumbre de los empleados de servicio que tengan contacto con el cliente respecto de qué les está permitido hacer; capacítelos de forma continua en lo relativo a conocimiento del producto, habilidades de escucha y otras aptitudes conductuales
Deseo permanente de satisfacer y complacer a los clientes	Deje bien claro que el compromiso de la organización es hacer todo lo necesario por satisfacer al cliente, incluso si ello implica ir más allá de los requerimientos normales del puesto de trabajo

alcanzando la edad madura, empiezan a buscar algo que dé significado a su vida, algo más allá del trabajo. También hay a quienes les interesa integrar los valores de su vida personal en su experiencia laboral. Otros no han encontrado respuestas en las religiones formales y quieren asirse a algo con que reemplazar su falta de fe y que diluya su sensación de vacío. ¿Qué tipo de cultura organizacional es capaz de cumplir todo lo anterior? ¿En qué se diferencian las organizaciones que integran la espiritualidad de aquellas que no lo hacen? La investigación indica que las organizaciones espirituales tienden a presentar cinco características culturales.[57]

1. *Un fuerte sentido de propósito.* Las organizaciones espirituales desarrollan su cultura en torno de un propósito significativo. Si bien las utilidades son importantes, no representan lo más valioso para la organización. Por ejemplo, el lema de Timberland es "Botas, marca, fe", una frase que encarna su pretensión de utilizar sus "recursos, energía y utilidades como empresa de calzado y ropa deportiva que cotiza en la bolsa, para combatir los padecimientos sociales, ayudar al medio ambiente y mejorar las condiciones laborales en todo el mundo… y crear una base de empleados más productiva, eficiente, leal y comprometida".[58]
2. *Enfoque en el desarrollo individual.* Las organizaciones espirituales reconocen el valor y los méritos de los individuos. No son empresas que se limitan a proveer empleos; también les interesa crear culturas en las que los empleados puedan crecer y aprender de forma continua.
3. *Confianza y apertura.* Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, por su honestidad y apertura. Los gerentes que trabajan en ellas no temen admitir sus errores y tienden a ser extremadamente francos con empleados, clientes y proveedores.
4. *Empoderamiento de los empleados.* Los gerentes confían en que sus empleados tomarán decisiones reflexionadas y conscientes. Por ejemplo, los empleados de Southwest Airlines, incluyendo asistentes de vuelo, despachadores de equipaje, responsables de embarque y representantes de ventas, son alentados a hacer cualquier cosa que consideren necesaria para satisfacer las necesidades del cliente o ayudar a sus compañeros de trabajo, aun cuando esto signifique ir en contra de las políticas de la empresa.
5. *Tolerancia a las manifestaciones de los empleados.* La última característica que distingue a las organizaciones con base espiritual es que en ellas no se ahogan las emociones de los empleados. Por el contrario, se permite que las personas sean ellas mismas, y que expresen sus sentimientos y estados de ánimo sin sentirse culpables o temerosas de recibir una reprimenda.

Utilizando un enfoque distinto, un estudio reciente sugiere que el concepto de espiritualidad en el centro de trabajo queda mejor explicado a través de tres factores: interconexión con el poder de más alto nivel, interconexión con los seres humanos e interconexión con todos los seres vivos.[59]

Los detractores del movimiento espiritual se han centrado en dos problemas potenciales: su legitimidad (¿las organizaciones tienen derecho a imponer valores espirituales a sus empleados?) y la economía (¿la generación de utilidades y la espiritualidad son compatibles?).

Es evidente que hacer demasiado hincapié en la espiritualidad podría provocar que algunos empleados se sientan incómodos. Además, los críticos de este modelo suelen argumentar que las instituciones laicas, en particular las empresas, no tienen por qué imponer valores espirituales a sus empleados. Este razonamiento tal vez resultaría válido si definiéramos el concepto de espiritualidad como el acto de trasladar las prácticas religiosas al ámbito laboral.[60] Sin embargo, no lo es cuando el objetivo es ayudar a que los empleados encuentren significado a su trabajo. Si aceptamos que la preocupación por las presiones y los estilos de vida actuales realmente es característica de un creciente número de trabajadores, tendríamos que reconocer también que quizás es momento de que las organizaciones ayuden a sus empleados a encontrar un sentido de propósito a su trabajo y utilicen los centros de trabajo para crear una sensación de comunidad.

Ciertamente, dilucidar si la espiritualidad y la generación de utilidades son compatibles también es importante. Hay pocas evidencias para sostener que así es. Sin embargo, un estudio encontró que las empresas que han introducido en su operación técnicas basadas en la espiritualidad obtuvieron mejoras en términos de productividad y redujeron la rotación de forma significativa.[61] Otra investigación concluyó que las organizaciones que brindaron oportunidades de desarrollo espiritual a sus empleados mostraron un desempeño superior que aquellas que no lo hicieron.[62] Algunos estudios más determinaron que la presencia de prácticas espirituales en las organizaciones tiene una correlación positiva con la creatividad, la ética, la satisfacción de los empleados, el involucramiento en el trabajo, el desempeño de los equipos y el compromiso organizacional.[63]

CAPÍTULO 2

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

2.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Comparar las acciones de los gerentes a la luz de los puntos de vista omnipotente y simbólico.

De acuerdo con la visión omnipotente de la administración, los gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de la organización. En contraste, la visión simbólica de la administración afirma que buena parte del éxito o fracaso organizacional se debe a factores externos que están fuera del control de los gerentes. Las dos condiciones que limitan el ejercicio del criterio gerencial son la cultura organizacional (restricción interna) y el entorno en el que opera la organización (restricción externa). Sin embargo, los gerentes no están totalmente limitados por esos factores, toda vez que pueden influir, e influyen, en ellos.

2.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir las restricciones y los desafíos que enfrentan los gerentes en el entorno externo actual.

El entorno externo es el conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización y que afectan el desempeño de la misma. Entre sus principales componentes están las condiciones económicas, demográficas, político/legales, socioculturales, tecnológicas y globales. Los gerentes enfrentan restricciones y desafíos derivados de los componentes mencionados debido al impacto que tienen en los empleos y el trabajo, en la incertidumbre del entorno y en las relaciones con los grupos de interés.

2.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar las características y la importancia de la cultura organizacional.

Las siete dimensiones de la cultura organizacional son: atención al detalle, orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a equipos, agresividad, estabilidad e innovación y toma de riesgos. En las organizaciones que tienen una cultura fuerte, los empleados son más leales y su desempeño tiende a ser superior. Entre más fuerte se vuelva una cultura organizacional, mayor será su influencia en la manera en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. Los orígenes de la cultura suelen hallarse en la visión de los fundadores de la organización. La cultura organizacional se mantiene mediante las prácticas de selección de personal, las acciones de los gerentes de primer nivel y los procesos de socialización. Por otro lado, la cultura organizacional se transmite a los empleados a través de las anécdotas, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje. Estos elementos contribuyen a que los empleados “aprendan” cuáles son los valores y comportamientos importantes, así como quién los personifica. La cultura organizacional afecta la manera en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

2.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir la situación actual de la cultura organizacional.

Las características de una cultura organizacional innovadora son: desafío e involucramiento, libertad, confianza y apertura, tiempo de reflexión, alegría/buen humor, resolución de conflictos, debates y toma de riesgos. La cultura organizacional sensible al cliente tiene cinco características: empleados extrovertidos y amigables; puestos de trabajo con pocas reglas y el menor número posible de procedimientos rígidos; empoderamiento de los empleados; responsabilidades y expectativas claras; y empleados conscientes de su deseo de satisfacer al cliente. La espiritualidad en el centro de trabajo es importante, porque los empleados están buscando una forma de contrarrestar el estrés y las presiones inherentes a la turbulenta vida actual. Por otro lado, conforme las personas van alcanzando la edad madura, empiezan a buscar algo que dé significado a su vida, un involucramiento y una vinculación que los estilos de vida contemporáneos pocas veces favorecen, y satisfacer las necesidades para las que muchas veces las religiones organizadas no tienen respuesta. Las organizaciones espirituales tienden a presentar cinco características: un fuerte sentido de propósito, un enfoque en el desarrollo individual, confianza y apertura, empoderamiento de los empleados, y tolerancia a las manifestaciones de los trabajadores.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Describa las dos perspectivas sobre el nivel de impacto que tienen los gerentes en el éxito o fracaso de sus organizaciones.
2. "Los negocios tienen su fundamento en las relaciones". ¿Qué significado cree que tiene la afirmación anterior? ¿Cuáles son sus implicaciones para la administración del entorno externo?
3. Consulte la figura 2-6. ¿En qué diferiría el trabajo de un gerente de primera línea en estas dos organizaciones? ¿Y el de un gerente de alto nivel?
4. En los salones de clase también hay una cultura presente. Describa la del suyo utilizando las siete dimensiones de la cultura organizacional. ¿La cultura impone restricciones a su profesor? ¿De qué manera? ¿Le pone a usted límites en su papel de estudiante? ¿Cómo?
5. ¿La cultura puede ser un lastre para la organización? Explique su respuesta.
6. Analice el impacto que tiene una cultura fuerte en las organizaciones y sus gerentes.
7. Utilizando la figura 2-8, explique cómo se conforma y mantiene una cultura organizacional.
8. Explique por qué la espiritualidad en el centro de trabajo se está convirtiendo, aparentemente, en algo importante para las organizaciones.

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

La tecnología ha contribuido, de muchas maneras, a hacernos más productivos. Sin embargo, hay ciertas inquietudes éticas inherentes al cómo y cuándo usamos la tecnología. Piense, por ejemplo, en los deportes. Hoy en día, quienes participan en casi cualquier tipo de deporte tienen a su disposición toda clase de equipo tecnológicamente avanzado (trajes de baño, palos de golf, trajes para esquiar, etc.), que no pocas veces puede darles una ventaja competitiva frente a los contrincantes.[64] Hemos podido atestiguar esta realidad en las competencias de natación de los juegos olímpicos de verano y también en las estaciones de esquí de los juegos olímpicos de invierno. ¿Qué opina usted al respecto? ¿Es ético usar la tecnología de esta manera? ¿Qué ocurriría si su escuela (o su país) estuviera compitiendo por un campeonato y no contara con los medios para adquirir equipos de vanguardia para sus atletas, y esto afectara su capacidad para competir? ¿Realmente eso implicaría una diferencia? ¿Qué lineamientos éticos sugeriría utilizar en tales situaciones?

DESARROLLE SUS HABILIDADES para analizar el entorno

Acerca de la habilidad

Prever e interpretar los cambios que tienen lugar en el entorno constituyen habilidades importantes que todos los gerentes necesitan. La información derivada del análisis del entorno puede utilizarse para tomar decisiones e implementar acciones. Y los gerentes de todos los niveles de la organización tienen que saber cómo llevar a cabo ese examen para descubrir información relevante y detectar tendencias.

Pasos para practicar la habilidad

Si usa las sugerencias siguientes podrá realizar un análisis más efectivo del entorno:[65]

1. *Decida qué tipo de información del entorno es importante para su trabajo.* Quizá necesita conocer los cambios que están ocurriendo en cuanto a las necesidades y deseos de los clientes, o tal vez le convenga averiguar qué están haciendo sus competidores. Una vez que tenga claro con qué tipo de información le gustaría contar, podrá determinar cuáles son las mejores maneras de obtenerla.
2. *Lea con regularidad fuentes que aborden la información pertinente y manténgase al día.* No hay duda de que la información abunda, pero lo que usted necesita es consultar las fuentes que sean pertinentes para su propósito. ¿Cómo saber cuáles son? Serán pertinentes si le proporcionan los datos que ha identificado como relevantes.
3. *Incorpore la información que obtenga de su análisis del entorno a sus decisiones y sus acciones.* Si no utiliza la información obtenida, todo su esfuerzo será una pérdida de tiempo. Por otro lado, entre más emplee la información derivada de su análisis del entorno, más probabilidades habrá de que quiera seguir invirtiendo tiempo y otros recursos en conseguirla. De hacerlo, pronto se dará cuenta de que esta información es importante para su capacidad de administrar eficiente y eficazmente.
4. *Revise cada cierto tiempo sus actividades de análisis del entorno.* Si está pasando demasiado tiempo en obtener información que no es útil o si no está empleando la información pertinente que ha obtenido, tendrá que hacer algunos ajustes a su estrategia de análisis.
5. *Aliente a sus subordinados a mantenerse alertas ante la información que le interesa.* Sus empleados pueden convertirse en "sus ojos y oídos". Haga que les quede bien claro lo trascendental que es obtener y compartir información que pudiera afectar el desempeño de su unidad de trabajo.

Práctica de la habilidad

Las siguientes son actividades sugeridas que puede poner en práctica para practicar y reforzar los comportamientos relacionados con el análisis del entorno.

1. Seleccione una organización que le sea familiar, ya sea como empleado o como cliente frecuente. Imagine que trabaja en ella como gerente de alto nivel. ¿Qué tipos de información derivada del análisis del entorno considera que tendrían relevancia para usted? ¿En dónde podría encontrarla? Ahora imagine que es un gerente de primer nivel en la organización que eligió. ¿Su posición modificaría los tipos de información que le gustaría obtener de un análisis del entorno? Explique su respuesta.
2. Imagine que trabaja como gerente regional de una gran cadena de librerías. ¿Qué tipos de información sobre el entorno y la competencia podría identificar a través de Internet? Para cada una de las fuentes que haya encontrado, explique qué información podría ayudarle a realizar mejor su trabajo?

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Aunque todas las organizaciones enfrentan restricciones del entorno, los componentes de sus entornos externos difieren en cada caso. Formen equipos de 3 o 4 integrantes y elijan una organización de dos industrias distintas. Describan los componentes del entorno externo de cada una de ellas. ¿En qué se diferencian sus descripciones de ambas organizaciones? ¿En qué son similares? Usando las mismas dos organizaciones, vean si pueden identificar los grupos de interés de cada una. Prepárense para compartir como equipo su información con el resto del grupo y para explicar sus elecciones.

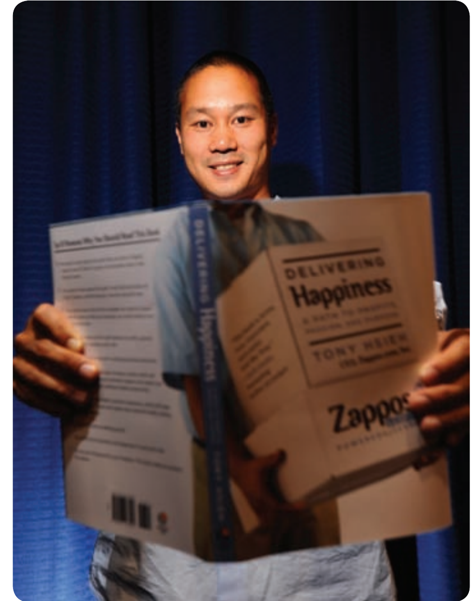
GERENTE EN FORMACIÓN

- Utilice cualesquier publicaciones periódicas sobre negocios para localizar dos ejemplos actuales de las visiones omnipotente y simbólica de la administración. Escriba un ensayo en el cual describa sus hallazgos; explique también por qué considera que los ejemplos que encontró representan las perspectivas administrativas mencionadas.
- Elija una organización que le sea familiar o acerca de la cual le gustaría conocer más. Cree una tabla en la que identifique los probables grupos con intereses en ella. Luego, señale cuáles intereses o preocupaciones en particular podrían tener esos grupos respecto de la organización.
- Piense en dos organizaciones con las que interactúe frecuentemente (ya sea como empleado o como cliente). Evalúe sus culturas organizacionales tomando en consideración los aspectos siguientes:
  - ***Diseño físico*** (instalaciones, mobiliario, estacionamientos, diseño de las oficinas o tiendas): ¿En dónde se localizan y por qué? ¿En dónde estacionan sus autos los clientes y los empleados? ¿Cómo es la disposición física de las oficinas/tiendas? ¿Qué actividades son fomentadas o desalentadas a través de esa disposición física? ¿Qué podría decir respecto de los valores de cada una de las organizaciones que seleccionó?
  - ***Símbolos*** (logotipos, códigos de vestir, lemas, declaraciones filosóficas): ¿Qué valores son resaltados por los símbolos? ¿En dónde se exponen los logotipos? ¿A quién corresponden las necesidades en que se hace hincapié? ¿Cuáles son los conceptos que se resaltan? ¿Qué acciones están prohibidas? ¿Cuáles son alentadas? ¿Algún objeto o reliquia se exhibe de manera prominente? ¿Qué simboliza? ¿Qué comunican todas esas cosas respecto de los valores de la organización?
  - ***Terminología*** (anécdotas, lenguaje, nombre de los puestos de trabajo): ¿Qué anécdotas se narran una y otra vez? ¿Qué títulos reciben los empleados? ¿Qué indican esos títulos sobre la organización? ¿Se utilizan bromas o chistes en la conversación? ¿Qué le dice todo lo anterior respecto de los valores de la organización?
  - ***Políticas y actividades*** (rituales, ceremonias, recompensas financieras, políticas para tratar a los clientes o empleados; tenga en consideración que sólo podrá evaluar este aspecto si es un empleado de la organización o si la conoce muy bien): ¿Qué actividades son recompensadas? ¿Cuáles son ignoradas? ¿Qué clase de personas tienen éxito? ¿Quiénes están destinados al fracaso? ¿Qué rituales son importantes? ¿Por qué? ¿Cuáles eventos son conmemorados? ¿Por qué? ¿Qué le dice todo lo anterior respecto de los valores de la organización?
- Si usted pertenece a una organización estudiantil, evalúe su cultura respondiendo lo siguiente: ¿Cómo describiría la cultura organizacional imperante? ¿De qué manera la aprenden los nuevos miembros? ¿Cómo se mantiene la cultura? Si no forma parte de una organización estudiantil, converse con alguien que sí pertenezca a una y realice su evaluación utilizando las preguntas anteriores.
- Lecturas sugeridas por los autores: G. Barna, *Master Leaders* (Barna Books, 2009); Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Perseus Books Group, 2000); Edgar H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide* (Jossey-Bass, 1999); y Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Jossey-Bass, 2005).

- Localice el ejemplo de una compañía que represente cada uno de los temas actualmente presentes en la cultura organizacional. Describa cuáles de las actividades de la empresa reflejan su compromiso con dicha cultura.
- Utilizando sus propias palabras, describa por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Llegar hasta los extremos

Se le considera el vendedor minorista número 1 en Web. Para quienes han comprado en Zappos.com, lo más probable es que la afirmación anterior no sea una sorpresa.[66] Y aquellos que aún no sean sus clientes, no tardarán en comprender la razón de que Zappos.com se haya hecho acreedor a esa distinción. No es únicamente que Zappos cuente con una gran selección de productos, un servicio de envío muy expedito y garantía de devolución sin costo. El verdadero secreto de su éxito es su personal, que hace de comprar en la empresa una experiencia única y sobresaliente. La compañía, que comenzó vendiendo calzado y otros productos online en 1999, ha hecho un "esfuerzo extraordinario por desarrollar una cultura organizacional deseable, misma que ha sentado las bases para el éxito del negocio". Como parte de su cultura, Zappos ha adoptado 10 valores corporativos. En primer lugar de la lista está "Producir un WOW a través del servicio". Y sí, realmente la empresa es capaz de generar reacciones de admiración. Incluso en medio de los más recientes retos económicos, Zappos ha seguido prosperando, lo cual constituye una clara señal de que su énfasis en la cultura organizacional está rindiendo frutos.



Tony Hsieh, CEO de Zappos.com, considera que un modelo poderoso para lograr el éxito empresarial debe basarse en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional que empate los valores corporativos con los valores personales.
Fuente: Bloomberg, a través de Getty Images

De acuerdo con la encuesta realizada en 2012 por la revista *Fortune* (que lleva a cabo este tipo de investigaciones anualmente), Zappos no es sólo el minorista online número 1, sino también la onceava mejor compañía para trabajar. Así las cosas, ¿de hecho, en qué consiste la extraordinaria cultura organizacional de Zappos? Analicémosla con más detenimiento.

Cuatro años después de su fundación (en 1999) la empresa ya era rentable y, para 2009, había logrado ventas por más de 1 000 millones de dólares. Además, ese año fue galardonada con la presea "Campeón del servicio al cliente" por la revista *Business Week*, y recibió la calificación A+ del Better Business Bureau (un organismo estadounidense sin fines de lucro, avocado a la protección del consumidor). También en 2009, Amazon (sí, el Amazon que todos conocemos) adquirió a Zappos por 10 millones de sus acciones bursátiles, lo cual equivalía, en ese momento, a casi 928 millones de dólares. Los empleados de Zappos se repartieron 40 millones de dólares en efectivo, además de un paquete de acciones restringidas, y se les aseguró que la dirección de la empresa seguiría al frente del negocio.

La persona que había estado decidida a "crear una cultura que celebre la humildad y lo no convencional" fue Tony Hsieh, quien se convirtió en CEO de Zappos en el año 2000. Y, por cierto, Tony es el epítome de la humildad y la falta de convencionalismos. Por ejemplo, el "día de las bromas" de 2010 (que se celebra el 1 de abril en Estados Unidos), emitió un comunicado de prensa anunciando que "Zappos encabezaría una demanda colectiva contra Walt Disney Company, debido a que dicha empresa estaba confundiendo al público al afirmar que Disneylandia es 'el lugar más feliz sobre la faz de la tierra' cuando en realidad", desde la perspectiva de Hsieh, ese honor le correspondía a Zappos.

Antes de unirse a la organización, Hsieh había sido cofundador de la red de publicidad en Internet LinkExchange, en donde fue capaz de atestiguar de primera mano la "disfunción que puede surgir al crear una empresa en donde las habilidades técnicas sean lo único importante". Hsieh estaba decidido a actuar de forma distinta en Zappos. Para comenzar, invitó a los 300 empleados de la empresa a listar los valores en que debía fundamentarse la cultura organizacional. El proceso resultó en 10 valores que siguen guiando a la organización, la cual, hoy en día, da trabajo a más o menos 1 400 personas.

Otro rasgo distintivo de la cultura de Zappos es el reconocimiento de que la cultura organizacional representa algo más que una mera lista de valores. La cultura tiene que "vivirse". Y Zappos logra ese objetivo manteniendo una "compleja red de interacciones humanas". En Zappos las redes sociales se utilizan con toda libertad para vincular a los empleados entre sí y con los clientes de la empresa. Por ejemplo, en un tweet reciente alguien escribió: "Oigan. ¿Alguno de ustedes trajo una secadora de pelo a la oficina?" Este tipo de camaradería puede conservar y sustentar el compromiso de los trabajadores con la compañía.

Además, en Zappos se realiza una encuesta mensual para determinar el "pulso" o el "nivel de salud" de la cultura. En estos "análisis de felicidad" los empleados responden preguntas tan inusuales como éstas: "¿Considera que la empresa tiene un propósito más elevado que generar utilidades? ¿El papel que desempeña en la organización tiene un significado

especial para usted? ¿Siente que está en control de su desarrollo profesional? ¿Considera a sus compañeros de trabajo como parte de sus amigos y familiares? ¿Es feliz en su empleo?" Los resultados de la encuesta son desglosados por departamento, tras lo cual se identifican oportunidades de "desarrollo" y se actúa en consecuencia. Por ejemplo, cuando una de las encuestas mensuales indicó que un departamento en particular se había "desviado del camino y se sentía aislado del resto de la organización", se implementaron acciones para mostrar a los empleados que su trabajo era fundamental para el resto de la compañía.

Un comentario final sobre Zappos. Como parte de la celebración de sus logros, la empresa publica cada año un *Libro de la cultura*, que es un testimonio del poder que ésta tiene en la organización. "Zappos tiene la creencia de que la cultura organizacional adecuada, con los valores correctos, producirá siempre el mejor desempeño, y esta certeza se impone a todo lo demás".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Busque la lista de los 10 valores corporativos de Zappos. Elija dos de ellos y explique cómo cree que dichos valores influyen en la forma en que los empleados realizan su trabajo.
2. Utilizando la lista de valores corporativos de la empresa y la figura 2-5, describa la cultura organizacional de Zappos. ¿En cuáles áreas diría que la cultura de Zappos es muy elevada (o típica)? Explique su respuesta.
3. ¿Cómo se gestó la cultura corporativa de Zappos? ¿Cómo se ha mantenido?
4. "La cultura organizacional adecuada, con los valores correctos, producirá siempre el mejor desempeño". ¿Qué opina de esta afirmación? ¿Está de acuerdo con ella? ¿Por qué o por qué no?
5. ¿Qué podrían aprender otras empresas de las experiencias de Tony Hsieh y Zappos?

CASO DE APLICACIÓN 2 Localidades disponibles



Desafiados por factores externos como la competencia de los home theaters y los dispositivos portátiles, los gerentes de salas de cine tratan de atraer clientes ofreciéndoles la más alta calidad en términos de fidelidad y la experiencia social inherente a ver películas en compañía de otros cinéfilos.
Fuente: PhotoAlto/Alamy

Tras un par de años caracterizados por pequeños incrementos de público, los competidores en la industria de salas cinematográficas tenían la esperanza de que las amenazas que habían estado enfrentando fueran cosa del pasado.[67] Pero entonces ocurrió la debacle económica. En 2011 los ingresos por venta de localidades cayeron 4 por ciento respecto del año anterior y la asistencia del público se redujo 4.8 por ciento. La cantidad de espectadores alcanzó su punto más bajo desde 1995. La industria trató de estimular la generación de ingresos mediante la proyección de cintas de alto perfil, elevando el precio de las localidades y promoviendo servicios de calidad superior. A pesar de la exitosa presentación de la muy esperada película *Los juegos del hambre*, las proyecciones de venta de boletos para 2012 fueron muy tibias.

El número de salas de cine en Estados Unidos es apenas superior a 39 000. En conjunto, las cuatro cadenas cinematográficas más grandes del país tienen 19 000 cines… y muchos asientos que ocupar. La principal de dichas cadenas, Regal Entertainment Group (con sede en Knoxville, Tennessee), cuenta con 6 800 salas. AMC Entertainment (con sede en Kansas City, Missouri) tiene 5 400. Los otros dos competidores de nivel similar, Cinemark (de Plano, Texas) y Carmike Cinemas (de Columbus, Georgia), poseen 3 800 y 2 300 salas respectivamente. El reto para estas empresas es lograr que la gente vea las películas en todos esos cines, una decisión que engloba muchos factores.

De acuerdo con los analistas de la industria, uno de dichos factores es la incertidumbre relativa a cómo quiere recibir el público las películas, lo cual implica una disyuntiva entre

conveniencia y calidad (conocida por los expertos como experiencia de fidelidad). ¿Los consumidores preferirán conveniencia que calidad y, en consecuencia, usarán dispositivos portátiles como las iPads? ¿Estarán dispuestos a sacrificar calidad por conveniencia y verán las cintas en casa, utilizando sistemas home theater de alta definición, pantalla plana y sonido surround? ¿O elegirán asistir a las salas cinematográficas equipadas con pantallas anchas, sistemas de sonido de alta calidad, y que ofrecen la oportunidad de compartir esta experiencia social con otros cinéfilos, todo lo cual representa la experiencia de fidelidad, a pesar de los inconvenientes? Los gerentes de salas cinematográficas consideran que los dispositivos portátiles no son una amenaza, aunque reconocen que pueden resultar cómodos. Por otro lado, los sistemas home theater sí podrían implicar un riesgo, debido a que se están abaratando y tienen una "calidad" aceptable. Aunque es poco probable que lleguen a reemplazar a cualquiera de las ofertas de alta calidad mencionadas, de acuerdo con los analistas los autocinemas están resurgiendo, sobre todo en áreas geográficas en donde pueden permanecer abiertos todo el año.

Otro factor que deben enfrentar los gerentes es la impresión que tienen los consumidores respecto de la experiencia de asistir al cine. Una encuesta sobre estilos de vida de los consumidores mostró que la mayor molestia respecto de asistir al cine es el costo de las localidades, un inconveniente mencionado por 36 por ciento de los encuestados. Otras molestias enumeradas incluyeron el ruido, la incomodidad de los asientos, el tener que salir de casa, la aglomeración de gente y la transmisión de demasiados mensajes comerciales o anticipos de futuros estrenos antes de la película.

Un último problema que afrontan la industria de las salas cinematográficas *y* los principales estudios de cine, radica en cómo mostrarse proactivos para evitar las dificultades enfrentadas por la industria de música grabada debido a la descarga ilegal. El monto de la venta online de recursos de entretenimiento (incluyendo tanto música como video) sigue experimentando un crecimiento de dos dígitos. Hasta el momento la mayor amenaza ha sido YouTube, empresa que se ha convertido en una importante fuerza en el universo de los medios de comunicación gracias al respaldo de su dueño, Google. Para contrarrestar el riesgo, los ejecutivos de la industria han solicitado la implementación de mecanismos de filtrado que permitan mantener el material ilegal fuera de sus sitios, y desarrollar algún tipo de acuerdo de licencia que proteja, por lo menos en parte, su contenido fílmico amparado por derechos de autor. Tal como comentó el ejecutivo de una sala cinematográfica, "Nuestra industria se parece un poco al negocio de las drogas. Nosotros estimulamos el consumo para que los clientes demanden el producto. Aunque las cosas vayan bien, siempre es preciso dar a la gente más de lo que quiere".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. Utilice la figura 2-2 para responder la pregunta siguiente. ¿Cuáles componentes del entorno externo sería recomendable que tomaran en cuenta los gerentes de las cadenas de salas cinematográficas? ¿Por qué?
2. De acuerdo con lo comentado en el caso, ¿qué tendencias externas tienen que enfrentar los gerentes de las cadenas de salas cinematográficas?
3. ¿Cómo cree que esas tendencias podrían limitar las decisiones tomadas por los gerentes de las cadenas de salas cinematográficas?
4. ¿Cuáles cree que serían los más importantes grupos de interés para las cadenas de salas cinematográficas? ¿Qué intereses podrían tener dichos grupos?

PARTE 1 Práctica administrativa

La disyuntiva de un gerente

A Selina Lo le encanta su trabajo como gerente de una tienda de juguetes en San Francisco. Simplemente disfruta el caos que crean los niños, y su emoción al recorrer las instalaciones buscando sus juguetes favoritos. Osos de peluche fuera de los anaqueles y camiones de juguete abandonados en los pasillos son cosa de todos los días para los gerentes de este tipo de comercios. Pero, en realidad, el principal problema que enfrenta Selina (y muchos minoristas) es la rotación de empleados. Un elevado número de trabajadores abandonan el empleo tras unos cuantos meses debido al intenso ajetreo de las jornadas laborales y a los largos horarios. Selina siempre está buscando nuevas formas de mantener el compromiso de los empleados con el trabajo. Además, tiene que ocuparse de las solicitudes y quejas que hacen los clientes, tratando de responder a unas y otras satisfactoriamente. Éstas son las actividades que conforman la vida gerencial para Selina. Por desgracia, los minoristas se han topado con la realidad de que cada vez es más escaso el personal con las habilidades y el nivel de entusiasmo que Selina pone en su trabajo. Administrar una tienda minorista no está entre las aspiraciones de muchos universitarios. Por lo tanto, atraer y conservar gerentes talentosos sigue representando un reto para todo tipo de minoristas.

Suponga que trabaja como reclutador de recursos humanos para una gran cadena minorista y que desea que personas con estudios universitarios consideren la administración de tiendas como una opción de desarrollo profesional. ¿Qué haría para lograrlo? Incorpore a su respuesta lo que aprendió en la parte 1 de este libro.

Perspectiva global

¿Quiénes desempeñan un mayor número de puestos gerenciales a nivel mundial, los hombres o las mujeres? Las estadísticas nos dan un panorama muy interesante al respecto. En Estados Unidos, las mujeres detentan 50 por ciento de todos los puestos gerenciales, pero únicamente 2.4 por ciento de los cargos de dirección general listados por Fortune 500. En Reino Unido, sólo 1.8 por ciento de las empresas ubicadas en los primeros lugares del índice FTSE 500 son dirigidas por mujeres. Por lo que toca a Alemania, las mujeres ejercen 35.6 por ciento de todas las posiciones gerenciales, pero sólo 3 por ciento de ellas forman parte de un consejo ejecutivo. Los países asiáticos cuentan con un porcentaje bastante más alto de mujeres en cargos de dirección general. En Tailandia, 30 por ciento de las gerentes ostentan el título de CEO, mientras que en Taiwán la cifra es de 18 por ciento. En China, 19 por ciento de la fuerza laboral femenina se desempeña en cargos de dirección general. Incluso en Japón, 8 por ciento de los gerentes de nivel senior son mujeres. Un censo de las 200 mejores empresas inscritas en la Bolsa de Valores de Australia mostró que el 11 por ciento de los ejecutivos en dichas compañías eran mujeres. Por último, en las naciones árabes el porcentaje de mujeres en cargos gerenciales es inferior al 10 por ciento.

Como puede ver, las empresas de todo el orbe presentan una gran inequidad en términos de género. Con mucho, los varones sobrepasan en número a las mujeres que desempeñan puestos de liderazgo en los negocios. Estas circunstancias son una realidad, a pesar de los esfuerzos y las campañas que se han realizado para aumentar la equidad en el entorno laboral. Sin embargo, una empresa, Deutsche Telekom, está atacando este problema directamente. De acuerdo con declaraciones de sus directivos, la pretensión es conseguir “incrementar en más de 100 por ciento el número de sus gerentes de sexo femenino en los próximos cinco años”. Por otro lado, planea elevar 30 por ciento la cantidad de mujeres a cargo de puestos de gerencia de primer nivel y nivel intermedio para finales de 2015. Una de las acciones implementadas por la compañía consistió en mejorar y aumentar el reclutamiento de graduadas universitarias. Su objetivo: que por lo menos 30 por ciento de los cargos generados por los programas de desarrollo ejecutivo sean ocupados por mujeres. Otras acciones implementadas por la empresa tienen que ver con cuestiones relativas al ámbito laboral y la disyuntiva trabajo-familia. El presidente ejecutivo del Deutsche, René Obermann, comentó: “Aceptar a más mujeres para que ocupen cargos ejecutivos no tiene nada que ver con la aplicación de un igualitarismo mal entendido. Se debe sencillamente a que contar con un mayor número de mujeres en los niveles altos nos permitirá operar mejor”.

Analice las preguntas siguientes tomando en consideración lo que aprendió en la parte 1 de este libro:

- *¿Qué problemáticas podría enfrentar Deutsche Telekom al reclutar graduadas universitarias?*
- *¿Cómo podría abordar esas problemáticas?*
- *¿Qué dificultades podría enfrentar al introducir cambios en los programas que se ocupan de la disyuntiva trabajo-familia, y cómo podría abordarlos?*
- *¿Qué opina sobre la declaración de Obermann, en el sentido de que contar con un mayor número de mujeres en los altos niveles permitirá que la empresa opere mejor?*
- *¿Qué pueden aprender otras organizaciones de todo el mundo a partir de la experiencia de Deutsche Telekom?*

Fuentes: J. Nerenberg, “Nearly 20 percent of Female Chinese Managers Are CEOs”. [www.fastcompany.com], 8 de marzo de 2011; S. Doughty, “Cracking the Glass Ceiling: Female Staff Have the Same Chance As Men of Reaching the Top, Figures Reveal” [www.dailymail.co.uk], 4 de marzo de 2011; G. Toegel, “Disappointing Statistics, Positive for Germany” [www.bbc.co.uk], 10 de febrero de 2011; S. P. Robbins, M. Coulter, Y. Sidani y D. Jamali, Management: Arab World Edition (Londres: Pearson Education Limited), 2011, p. 5; “Proportion of Executive Managers and Board Directors of ASX 200 Companies Are Women”, Australian Bureau of Statistics [www.abs.gov.au], 15 de septiembre de 2010; Stevens y J. Espinoza, “Deutsche Telekom Sets Women-Manager Quota”, Wall Street Journal Online, 22 de marzo de 201; J. Blaue, “Deutsche Telekom Launches Quota for Top Women Managers”, www.german-info.com/business_shownews; y N. Clark, “Goal at Deutsche Telekom: More Women as Managers”, New York Times Online, 15 de marzo de 2010.

Caso continuo

Starbucks – Introducción

Comunidad. Conexión. Cuidado. Compromiso. Café. Éstas son las cinco “C” que describen la esencia de Starbucks Corporation, aquello que defiende y lo que quiere encarnar como negocio. Con más de 17 000 cafeterías en casi 60 países, Starbucks es el minorista de café de primera calidad más importante en el mundo. La empresa opera también las marcas Seattle’s Best Coffee y Torrefazione Italia. Se trata de una organización



Starbucks comenzó como una cafetería en Pike Place Market en Seattle en 1971 y ha crecido hasta convertirse en el minorista de café de especialidad más importante del mundo. Cuenta con tiendas en más de 40 países y ofrece una línea de productos que incluyen productos asociados, bebidas, comida fresca y productos de consumo. La primera tienda Starbucks (en la fotografía) mantiene su imagen original con letreros y otros artículos que llevan impreso el primer logotipo de la compañía.
Fuente: ZUMA Wire Service/Alamy

paradigmática por lo que se refiere a los desafíos que enfrentan los gerentes en el competitivo entorno actual. Para ayudarle a comprender mejor cuáles son esos desafíos, a lo largo de este caso continuo (que encontrará al final de cada parte del libro), analizaremos a profundidad la experiencia de Starbucks. Las seis piezas en que está dividido el caso abordarán la operación de la empresa desde la perspectiva del material que se presentó en la parte precedente. Aunque cada una de ellas funciona como un caso independiente, usted podrá visualizar la progresión del proceso administrativo a medida que las revise.

El comienzo

"No somos una cafetería; nuestro negocio es servir a la gente. En realidad lo que nos interesa son las personas, pero les servimos café". Ésta es la filosofía de Howard Schultz, presidente y director de estrategia global de Starbucks. Es una forma de pensar que ha dado forma (y sigue haciéndolo) a la compañía.

La primera cafetería Starbucks, inaugurada en 1971 en la famosa zona comercial Pike Place Market de Seattle, fue fundada por Gordon Bowker, Jerry Baldwin y Zev Siegl. El nombre de la empresa rinde tributo a un amante del café, el primer oficial del barco que interviene en la novela *Moby Dick*. Esta obra inspiró también el diseño del logotipo distintivo de Starbucks, una sirena de dos colas. Schultz, un exitoso empresario neoyorkino, entró por primera vez a la cafetería en 1981, como representante de ventas de un fabricante sueco de artículos de cocina, y quedó prendado del concepto al instante. Schultz supo de inmediato que quería trabajar para la compañía, pero le tomó casi un año lograr persuadir a los propietarios de que lo contrataran. Desde el punto de vista de estos últimos, el problema era su origen neoyorkino, y el hecho de que no había estado en contacto con los valores de la empresa. Los fundadores de la cafetería pensaban que su estilo y derroche de energía entrarían en conflicto con la cultura organizacional vigente. Pero Schultz era bastante persuasivo y fue capaz de despejar todos los temores de sus futuros jefes. Cuando éstos le pidieron que se uniera a la compañía como director de operaciones minoristas y marketing, aceptó entusiasmado. La pasión de Schultz por el negocio del café era evidente. Si bien algunos empleados de la organización resintieron el hecho de que fuera un "advenedizo", Schultz había encontrado su nicho y estaba lleno de ideas para la empresa. Como él mismo reconoce: "Quería hacer un impacto positivo".

Aproximadamente un año después de unirse a la compañía, mientras realizaba un viaje de negocios a Milán, Schultz entró a una cafetería especializada en *espressos* y al instante se dio cuenta de que aquel concepto tendría éxito en Estados Unidos. "No había nada como aquello en EU. Era como una extensión de la sala de estar de una familia. Aquello fue una experiencia emocional. Percibí que podíamos hacerlo; de hecho, todos mis sentidos me decían que era una posibilidad real". Schultz se percató de que, aunque Starbucks trataba al café como un producto, como algo que podía ser empacado para llevarse a casa junto con otros alimentos, las cafeterías italianas representaban más bien una experiencia más completa, cálida y comunitaria. Eso era lo que quería recrear en Estados Unidos. Sin embargo, los propietarios de Starbucks no estaban muy interesados en que su negocio creciera, así que ni siquiera aceptaron poner la idea a prueba. En consecuencia, Schultz renunció a la empresa en 1985 para iniciar su propia cadena de pequeñas cafeterías en Seattle y Vancouver, a las que bautizó como *Il Giornale*. Dos años más tarde, cuando los dueños de Starbucks decidieron finalmente vender su compañía, Schultz buscó inversionistas, reunió 3.8 millones de dólares y la compró. Con el paso del tiempo, aquella inversión relativamente pequeña lo convertiría en una persona muy rica.

Datos empresariales

El principal producto de Starbucks es el café; cuenta con más de 30 variedades, entre mezclas y cafés de origen. Además de café recién colado, la empresa ofrece otros productos, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- **Bebidas artesanales:** Bebidas a base de café *espresso* calientes o frías, bebidas preparadas con café o sin él, tés marca Tazo® y *smoothies*
- **Productos asociados:** Máquinas caseras para preparación de espresso, percoladoras y molinos de café, chocolates finos, tazas y accesorios para café, discos compactos y otros artículos variados
- **Comida fresca:** pastelillos, sándwiches, ensaladas, desayunos calientes y helados de yogur
- **Productos de consumo global:** Bebidas a base de café Starbucks Frappuccino®, bebidas frías a base de café Starbucks Iced Coffee, Starbucks Liqueurs, y una línea de helados extra finos
- **Tarjeta Starbucks y programa de lealtad My Starbucks Rewards®:** Se trata de una tarjeta de prepago y de un programa de recompensas para clientes leales
- **Portafolio de marcas:** Starbucks Entertainment, Ethos™ Water, Seattle's Best Coffee y Tazo® Tea

Para finales de 2011, la compañía contaba con más de 149 000 partners (empleados) de tiempo completo o parcial en todo el mundo. Howard Schultz es el presidente y director ejecutivo de Starbucks. Entre otros "interesantes" cargos ejecutivos de alto nivel que existen en la empresa están los de director administrativo, vicepresidente senior de logística, vicepresidente ejecutivo de operaciones de la cadena de suministros global, vicepresidente senior de café, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos,

vicepresidente senior de tecnología de negocios, vicepresidente senior de cultura y desarrollo del liderazgo y vicepresidente de responsabilidad social corporativa.

Starbucks – Definición del terreno

Para llevar a cabo su labor administrativa, es preciso que los gerentes conozcan bien el terreno (o, en otras palabras, el entorno de mayor alcance) en el que planean, organizan, dirigen y controlan. La razón es que las características y naturaleza de este "terreno" influirán en lo que ellos y otros empleados hagan y en cómo lo hagan. Y, sobre todo, tendrán un peso importante en cuán eficiente y eficazmente realicen los gerentes su labor de coordinar y supervisar el trabajo de otras personas para que los objetivos, tanto de la organización como de las unidades de trabajo y otros niveles, se cumplan. ¿Cuáles son las características del terreno en donde opera Starbucks y cómo se adapta la empresa al mismo?

Cultura organizacional y entorno de Starbucks

Las culturas organizacionales son una mezcla de valores, creencias y códigos de comportamiento, implícitos y explícitos, que influyen en la forma en que se lleva a cabo el trabajo y en la manera en que la gente se comporta en las organizaciones. Por lo que respecta a Starbucks, las peculiaridades de su cultura tienen su origen en las filosofías de sus fundadores originales y en las creencias personalísimas de Howard Schultz respecto de cómo deben ser operadas las empresas. Los tres amigos (Jerry Baldwin, Gordon Bowker y Zev Siegl) que fundaron Starbucks en 1971, iniciaron su negocio con una sencilla cafetería en la histórica zona comercial Pike Place Market de Seattle, y lo hicieron por una razón: les encantaba el café y el té, y querían que sus conciudadanos tuvieran acceso a lo mejor de ambas bebidas. En realidad no tenían intención de crear un imperio empresarial. Aunque nunca fue estipulada por escrito, su filosofía de negocios era bastante simple: "Toda empresa debe simbolizar algo; no se limite a dar a sus clientes lo que piden o lo que ellos creen que necesitan; y siempre dé por sentado que sus clientes son inteligentes y quieren acrecentar sus conocimientos". La Starbucks original era una compañía apasionadamente comprometida con la difusión del café de clase mundial y dedicada a educar a sus clientes, sobre una base individual, acerca de las cualidades del buen café. Ésos fueron los atributos que despertaron la pasión de Howard Schultz por el negocio y lo llevaron a vislumbrar aquello en lo que Starbucks podría llegar a convertirse. Schultz sigue teniendo una verdadera pasión por su campo de actividad, así que no ha dejado de ser un visionario y el alma de la empresa. Cada semana se da tiempo para visitar por lo menos 30 o 40 cafeterías de la cadena, en donde conversa con partners (empleados) y clientes. Sus ideas sobre la administración del negocio han sido calificadas de "poco convencionales", pero a Schultz no le importa. En cierta ocasión afirmó: "Podemos ser extremadamente rentables y competitivos, tener una marca muy reconocida y, además, ganarnos el respeto de la industria por tratar bien a nuestra gente". Un integrante del consejo de directores de la compañía comentó acerca de Schultz: "Para Howard no hay nada más importante que la visión que tiene de Starbucks. Y esto implica poner de manifiesto el bien que una corporación puede hacer por sus trabajadores, accionistas y clientes".

La misión de la empresa y los principios que la rigen (para conocerlos visite www.starbucks.com.mx/starbucks/mision) tienen la intención de guiar las decisiones y las acciones de todos los *partners* de la empresa, desde el nivel jerárquico más bajo hasta el más alto. También tienen una inherencia determinante en la cultura de la organización, la cual hace énfasis en mantener motivados y contentos a los empleados. Algo que desde el principio ha sido muy relevante para Howard Schultz es la relación que tiene con sus empleados. Él la valora mucho, y considera que tiene una importancia fundamental en el desarrollo de los vínculos entre los clientes y la empresa, así como en la percepción que tiene el público sobre ésta. "Sabemos que nuestra gente constituye el alma y el corazón de nuestro éxito". Los más de 149 000 empleados que tiene Starbucks en todo el mundo dan servicio a millones de clientes cada semana. Por consiguiente, hay muchísimas oportunidades de satisfacerlos o decepcionarlos. En última instancia, las experiencias que tienen los consumidores en las cafeterías afectan de manera determinante su relación con la empresa. Ésa es la razón por la que Starbucks ha creado una conexión única con los empleados; por ejemplo, a todos aquellos que trabajan más de 20 horas por semana les proporciona beneficios de atención médica y opciones bursátiles. Schultz afirma: "Lo más importante que he hecho nunca fue dar a nuestros *partners* 'acciones grano' (opciones para adquirir acciones de la compañía). Esto nos diferencia de todos los demás y nos permite tener una fuerza laboral de la más alta calidad, empleados más interesados en el negocio". Y, sin duda, a Starbucks le interesan sus empleados. Para muestra, un botón: cuando tres de sus empleados fueron asesinados en un intento de robo frustrado en Washington DC, Schultz voló inmediatamente para hacerse cargo de la situación. Además, decidió que todas las utilidades generadas en el futuro por esa cafetería en particular serían destinadas a organizaciones que trabajan a favor de los derechos de las víctimas y la prevención de la violencia. Es por este tipo de acciones que a nadie le sorprende el hecho de que la tasa de deserción (renuncia) de los empleados sea más baja que la de cualquier otro minorista estadounidense.

Los ejecutivos de esta compañía global con ingresos bastante superiores a los 11 700 millones de dólares reconocen que deben ser conscientes del impacto que tiene el entorno sobre sus acciones y decisiones. En consecuencia, hace poco comenzaron a cabildear entre los legisladores de Washington DC sobre varios temas, incluyendo la reducción de barreras contra el comercio, la revisión de los costos de la atención médica, y las reducciones fiscales. En realidad Schultz no quería hacerlo, pero reconoce que tales esfuerzos podrían ser importantes para el futuro de la empresa.

De esta manera hemos empezado a darnos cuenta de por qué Starbucks personifica las cinco C: comunidad, conexión, cuidado, compromiso y café. En el resto de este *Caso continuo*, que encontrará en la sección Práctica administrativa al final de las partes 2 y 6, descubrirá otros detalles acerca del modelo administrativo único y exitoso de Starbucks. A medida que analice el caso, recuerde que en esta introducción hay información que tal vez le convendría revisar.

Preguntas de análisis

1. ¿Cuáles habilidades gerenciales considera que serían más importantes para Howard Schultz? ¿Por qué? ¿Con qué habilidades cree que debería contar el gerente de una cafetería Starbucks? ¿Por qué?
2. ¿Cómo serían de utilidad cada una de las teorías o modelos administrativos que hemos comentado (administración científica, comportamiento organizacional, modelo cuantitativo, modelo sistémico) para Starbucks?

3. Elija tres de las tendencias y problemáticas que enfrentan los gerentes actuales y explique cómo podría verse impactada Starbucks por ellos. ¿Cuáles podrían ser las implicaciones para los gerentes de primera línea? ¿Para los gerentes de nivel medio? ¿Para los gerentes de alto nivel?
4. Mencione ejemplos de cómo podría desempeñar Howard Schultz los roles interpersonales, los roles informativos y los roles decisorios.
5. Revise cuál es la filosofía de Howard Schultz respecto de Starbucks. ¿Cómo se ve afectada la forma de administrar la compañía por dicha filosofía?
6. Visite el sitio web de la empresa [www.starbucks.com] y localice la lista de sus ejecutivos de más alto nivel. Elija cualquiera de los cargos correspondientes y describa cuáles considera que son las responsabilidades inherentes a ese puesto. Intente visualizar qué tipos de planeación, organización, dirección y control tendría que implementar la persona que ocupa el cargo en cuestión.
7. En el mismo sitio web, busque la declaración de misión de la compañía y sus principios. ¿Qué opina de ellos? Explique qué influencia considera que ejercen en el trabajo que realizan los empleados de una cafetería Starbucks. Explique también qué influencia considera que ejercen en el trabajo de los ejecutivos de más alto nivel de la empresa.
8. ¿Cómo cree usted que percibe Howard Schultz su papel de directivo, como omnipotente o como simbólico? Explique su respuesta.
9. ¿Cuáles son los factores que han contribuido a forjar la cultura organizacional de Starbucks? ¿Cómo se mantiene esa cultura?
10. ¿Starbucks fomenta una cultura sensible al cliente, o una cultura ética? Explique su respuesta.
11. Describa algunos componentes específicos y generales del entorno que pudieran impactar a Starbucks.
12. ¿Cómo clasificaría la incertidumbre del entorno en donde opera Starbucks? Explique su respuesta.
13. ¿Qué grupos de interés considera que son más importantes para Starbucks? ¿Por qué? ¿De qué asunto(s) cree que cada uno de esos grupos de interés querría que Starbucks se ocupe?
14. ¿Por qué cree que Howard Schultz no está del todo convencido de la conveniencia de cabildear entre los legisladores? ¿Cree que el punto de vista del directivo es el apropiado? ¿Por qué?

Notas para la Parte 1 del Caso continuo

Información del sitio web de la empresa, www.starbucks.com, y de Hoover's Online, www.hoovers.com, 25 de abril de 2012; H. Schultz (con J. Gordon), *Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul* (Nueva York: Rodale), 2011; J. Cummings, "Legislative Grind", *Wall Street Journal*, 12 de abril de 2005, pp. A1+; A. Serwer y K. Bonamici, "Hot Starbucks to Go", *Fortune*, 26 de enero de 2004, pp. 60-74; R. Gulati, Sarah Huffman, G. Neilson, "The Barista Principle", *Strategy and Business*, Third Quarter 2002, pp. 58-69; B. Horovitz, "Starbucks Nation", *USA Today*, 21-29 de mayo, 2006; pp. A1+; y H. Schultz y D. Jones Yang, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (Nueva York: Hyperion, 1997).

CAPÍTULO

3 La administración en el entorno global

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

"En los mercados globales, el éxito es resultado de tener UN SOLO EQUIPO trabajando en UN PLAN ÚNICO con UN OBJETIVO compartido en mente."[1] Allan Mulally, CEO y presidente de Ford Motor Company (o simplemente, Ford), se percató desde hace tiempo de la importancia de administrar con un pensamiento global, y así lo determinó en su reporte de resultados, conocido como Outlook 2012. Mulally (en la fotografía de la página siguiente) comenzó a trabajar en Ford Motor en septiembre de 2006; antes fungió como vicepresidente ejecutivo de la empresa de aeronáutica Boeing, donde estuvo al frente de un importante esfuerzo de renovación. Aunque el exitoso directivo conocía los numerosos problemas que Ford enfrentaba en su intento de ser una empresa rentable y globalmente competitiva, estaba decidido a poner en marcha cualquier acción necesaria, sin importar cuán radical o dolorosa fuera, para "abrirse camino a través de la agobiante senda del cambio," transformar a la compañía y devolverle su protagonismo global. El eje de este empeño era el plan Way Forward (Camino a seguir), presentado en enero de 2006. Este plan integral señalaba las siete áreas en que debían centrarse los cambios organizacionales: un liderazgo audaz; enfoque en el cliente; marcas sólidas; productos osados e innovadores; gran calidad; reglas claras para la fijación de precios; y capacidad y costos competitivos. Además del plan Way Forward, Mulally diseñó un esfuerzo estratégico al que bautizó como ONE FORD (un solo Ford), que consistía en una tentativa de "aprovechar en su totalidad la enorme cantidad de recursos con que cuenta Ford en todo el mundo."

En el discurso que dio en una de las reuniones anuales con accionistas, Mulally afirmó: "Operamos en una industria global ferozmente competitiva. Si queremos lograr un crecimiento rentable, debemos hacer el mejor uso de nuestros recursos humanos y sacar provecho de cualquier economía de escala que podamos encontrar. Eso significa operar como un solo equipo en todo el mundo, con un plan único y un objetivo común… ser UN SOLO FORD… [generar] un crecimiento rentable para todos." A principios de



Fuente: ChinaFotoPress/ZUMA Press/Newscom


Fuente: Manuel Bruque/Newscom

2011, la empresa introdujo al mercado mundial una línea de autos compactos bajo el nombre de Ford Focus y dicho modelo calificó como su primer producto verdaderamente mundial. En otras palabras, aquello significaba que el Focus había sido diseñado para compartir tantas partes como fuera posible, sin importar en dónde fuera armado o vendido. La compañía lanzó también una nueva camioneta SUV, la Escape modelo 2012, como síntesis de su estrategia automotriz mundial. La camioneta está fabricada a base del mismo conjunto de partes y componentes que Ford utilizará para armar su auto compacto Focus, dos futuras minivans y por lo menos otros seis modelos más. Además de todo lo anterior, la empresa estaba por realizar su apuesta global de mayor envergadura: una inversión de más o menos 5 000 millones de dólares para penetrar en el mercado chino, algo que calificó como "su expansión industrial más importante en por lo menos 50 años".

Ford llegó un poco tarde a China, por lo que tanto sus ventas como su capacidad de producción tenían un rezago respecto de otros fabricantes de autos que participan en ese mercado. Ahora, con su plan de duplicar la capacidad de producción y las ventas para 2015, Ford está invirtiendo a lo grande. Cuando haya completado su expansión, la compañía será capaz de armar anualmente 1.2 millones de vehículos para pasajeros en China, cifra equiparable con el número de autos que fabricó en Norteamérica en 2011. El director de Ford Asia, Joe Hinrichs, comenta: "¿Debimos haber hecho todo esto hace cinco años? Claro que sí.

Eso significa operar como un solo equipo en todo el mundo, con un plan único y un objetivo común... ser UN SOLO FORD...

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

3.1 ***Comparar*** *las mentalidades etnocéntricas, policéntricas y geocéntricas de las empresas respecto de los negocios globales.*

3.2 ***Analizar*** *la importancia de las alianzas comerciales regionales y de los mecanismos de comercio internacional.*

3.3 ***Describir*** *las estructuras y técnicas utilizadas por las organizaciones cuando se expanden a territorios internacionales.*

3.4 ***Explicar*** *la relevancia que tienen los entornos político/legal, económico y cultural en los negocios globales.*

Pero no podemos volver el tiempo atrás. Lo único que podemos hacer es concentrarnos en el futuro".

Desde hace un buen tiempo China ha sido un atractivo objetivo para las empresas estadounidenses, tanto para producir como para vender. Superada únicamente por Canadá, se espera que China se convierta en el socio comercial más grande de Estados Unidos. Y los expertos han predicho que, en algún momento de la próxima década, China se convertirá en la economía más importante del mundo. A pesar de la tardía penetración de Ford en el mercado chino, la empresa prevé que sus operaciones en la región apuntalarán sus ventas globales. ***¿Qué problemáticas podrían enfrentar los gerentes locales de Ford a medida que la producción se incremente en las nuevas fábricas de la compañía?***

A pesar de su amplia experiencia en los mercados globales, los gerentes de Ford no dejarán de afrontar desafíos al introducirse en nuevos territorios. Incluso las organizaciones exitosas, de gran tamaño y administradas por gerentes talentosos (como Ford), cometen errores de vez en cuando. Sin embargo, casi todas las empresas desean llegar a participar en los mercados globales. Un estudio realizado entre compañías estadounidenses de manufactura, encontró que las que operan en varios países tienen un nivel de rentabilidad más alto y un crecimiento en términos de ventas equivalente al doble de aquellas que atienden exclusivamente el mercado nacional.[2] No obstante, si los gerentes no vigilan con toda atención los cambios que se presentan en el entorno global, o si al planear, organizar, dirigir y controlar no toman en consideración las características específicas de los lugares donde están trabajando, es muy probable que su éxito global sea limitado. En este capítulo analizaremos los problemas que enfrentan los gerentes al realizar su labor en un entorno global.

¿QUIÉN es dueño de qué?

Una forma de comprender cuán global se ha vuelto el mercado consiste en reflexionar sobre cuál es el país de origen de algunos productos que nos son muy familiares. ¡Se sorprenderá cuando descubra que muchos de los productos que creía que eran de origen estadounidense no lo son! Responda el cuestionario siguiente;[3] al terminar, compare sus respuestas con las que se dan al final del capítulo, en la página 97.

1. Las pizzas congeladas Tombstone y DiGiorno son productos elaborados por una empresa con sede en:
   a. Italia **b.** Estados Unidos **c.** Canadá **d.** Suiza
2. Los jugos Lebedyansky son propiedad de una compañía con sede en:
   a. Japón **b.** Reino Unido **c.** Estados Unidos **d.** Rusia
3. Las especias Rajah son producidas por una empresa con sede en:
   a. Estados Unidos **b.** Brasil **c.** India **d.** Suiza
4. El té Tetley es propiedad de una organización localizada en:
   a. Gran Bretaña **b.** India **c.** Japón **d.** España
5. La empresa productora de dulces Hsu Fu Chi International Confectioners es controlada por una organización con sede en:
   a. Suiza **b.** China **c.** Estados Unidos **d.** Japón
6. Las marcas de cerveza Dos Equis, Tecate y Sol son propiedad de una compañía con sede en:
   a. Países Bajos **b.** México **c.** Estados Unidos **d.** Colombia
7. La empresa que produce la pasta para pizza Boboli se ubica en:
   a. Estados Unidos **b.** México **c.** Italia **d.** España
8. Yoplait es propiedad de una compañía con sede en:
   a. Japón **b.** Francia **c.** Estados Unidos **d.** Alemania
9. La organización propietaria de las tiendas minoristas Sephora Cosmetics se localiza en:
   a. Alemania **b.** Canadá **c.** Francia **d.** Estados Unidos
10. La marca de calzado Jimmy Choo pertenece a una compañía con sede en:
   a. Japón **b.** Alemania **c.** España **d.** Estados Unidos
11. Las comidas congeladas Lean Cuisine son producidas por una empresa con sede en:
   a. Alemania **b.** Estados Unidos **c.** Suiza **d.** Brasil

12. El periódico británico *Independent* es propiedad de una empresa ubicada en:
a. Rusia **b.** Reino Unido **c.** Sudáfrica **d.** Canadá

13. La compañía que fabrica la mostaza marca French's tiene su sede en:
a. China **b.** Reino Unido **c.** Japón **d.** Estados Unidos

14. El café Eight O'Clock es propiedad de una empresa ubicada en:
a. India **b.** Costa Rica **c.** Estados Unidos **d.** Canadá

15. Los productos para cuidado del cabello Frédérick Fekkai & Co. son comercializados por una compañía con sede en:
a. Suiza **b.** Estados Unidos **c.** Francia **d.** Italia

¿Cómo le fue? ¿Estaba al tanto de que muchos de los productos que usamos día a día son fabricados por empresas que no son estadounidenses? ¡Lo más probable es que no! Muchos de nosotros no apreciamos la naturaleza genuinamente global de los mercados actuales.

¿CUÁL es su perspectiva global?

Comparar *las mentalidades etnocéntricas, policéntricas y geocéntricas de las empresas respecto de los negocios globales.* **3.1**

Es bastante común que los alemanes, los italianos o los indonesios hablen tres o cuatro idiomas. "Hoy en día, más de la mitad de todos los niños chinos que cursan la educación primaria están aprendiendo inglés, y el número de angloparlantes en India y China (500 millones) supera el total de los individuos de todo el mundo cuyo idioma materno es el inglés". Por otro lado, son muy pocos los niños estadounidenses que estudian otro idioma que no sea el inglés en la escuela; por ejemplo, únicamente 24 000 están aprendiendo chino. En términos más generales, tan sólo 22 por ciento de la población de Estados Unidos habla algún idioma adicional al inglés.[4] Los estadounidenses tienden a pensar que su lengua es la única que se utiliza internacionalmente para hacer negocios y no ven necesidad alguna de aprender otros idiomas. A juzgar por lo que afirma un importante reporte de investigación solicitado por el British Council, esto podría implicar dificultades a futuro, ya que "la competitividad tanto de Gran Bretaña como de Estados Unidos está sufriendo un serio menoscabo" por el hecho de que los ciudadanos de dichas naciones sólo se comuniquen en inglés.[5]

El monolingüismo es un indicador de que una nación sufre de **provincianismo**, esto es, de que tiene una visión del mundo basada exclusivamente en sus propias impresiones y perspectivas.[6] Las personas con mentalidad provinciana no reconocen que los demás tienen formas distintas de vivir y trabajar. No les interesan los valores y costumbres de sus semejantes y, ante las culturas extranjeras, aplican una rígida actitud que pareciera decir "la nuestra es mejor que la de ellos". Este tipo de mentalidad estrecha y limitada podría afectar los métodos de trabajo de los gerentes, pero no es la única.[7] De hecho, existen tres mentalidades globales posibles. Analicémoslas con un poco más de detalle a continuación.

provincianismo
Concepción del mundo basada exclusivamente en las perspectivas personales y que da lugar a la incapacidad de reconocer las diferencias que existen entre los individuos

mentalidad etnocéntrica
Forma de pensar derivada del provincianismo, según la cual los mejores enfoques y prácticas laborales son aquellos que priman en el país de origen

mentalidad policéntrica
Forma de pensar basada en la creencia de que los gerentes del país huésped utilizan los mejores enfoques y prácticas laborales

En primer lugar está la **mentalidad etnocéntrica**, que es una forma de pensar derivada del provincianismo, según la cual los mejores enfoques y prácticas laborales son aquellos que priman en el país de *origen* (es decir, en la nación donde se localiza la sede central de la compañía). Los gerentes que asumen una mentalidad etnocéntrica creen que, en contraste con la gente de su país de origen, los ciudadanos de otras naciones no cuentan con las habilidades, la pericia, el conocimiento o la experiencia necesarios para tomar las mejores decisiones de negocios. Por lo tanto, no confían en los empleados extranjeros cuando se trata de tomar decisiones clave o de intervenir en temas de tecnología.

Luego tenemos la **mentalidad policéntrica**, basada en la creencia de que los *empleados* originarios del país *huésped* (es decir, el país extranjero en el que la organización está haciendo negocios) conocen cuáles son los mejores enfoques y prácticas laborales para operar. Los gerentes que adoptan esta mentalidad perciben cualquier operación en el extranjero como algo diferente y difícil de comprender. En consecuencia, son proclives a dejar que los empleados encargados de la operación extranjera sean quienes tomen las decisiones.

El último tipo de mentalidad administrativa global que podrían asumir los gerentes es la

el LÍDER hace la DIFERENCIA


Fuente: WEF/Photoshot/Newscom

En cinco ocasiones ha formado parte de la lista de las Mujeres más poderosas en el mundo de los negocios de la revista Fortune*, y fue nombrada una de las 100 mujeres más poderosas del orbe por la revista Forbes.*[8] *Se trata de Indra Nooyi, CEO de PepsiCo. Nacida en India, la señorita Nooyi comenzó a trabajar para PepsiCo en 1994, ocupando el cargo de jefa de estrategia corporativa; a partir de entonces, ascendió rápidamente la escalera corporativa hasta convertirse en directora general y presidenta del consejo directivo de la empresa. Como CEO de una gran compañía estadounidense, Nooyi reconoce la importancia de las operaciones globales de negocios de la organización. En un viaje que realizó hace poco a China, que es un mercado de mucha relevancia para PepsiCo, Nooyi se rehusó a ser conducida por el habitual "recorrido para directores ejecutivos" por los salones de conferencias; por el contrario, eligió dedicar los 10 días de su visita a sumergirse en China. ¿La razón? "Quería ver cómo vive la gente, qué come, cuáles son las posibilidades de crecimiento". He aquí una líder consciente de lo que se necesita para tener éxito en el entorno global actual. ¿Qué puede aprender de esta líder que hace la diferencia?*

mentalidad geocéntrica
Forma de pensamiento de orientación universalista que se enfoca en usar los mejores métodos y la gente más capaz sin importar de qué lugar del mundo provengan

mentalidad geocéntrica, una forma de pensamiento de orientación *universalista* que se enfoca en usar los mejores métodos y la gente más capaz, sin importar de qué lugar del mundo provengan. Los gerentes que asumen este tipo de mentalidad tienen una perspectiva global y buscan los mejores métodos y la gente más talentosa, independientemente de cuál sea su origen. Por ejemplo, Carlos Ghosn, CEO de Nissan y Renault, es hijo de padres libaneses, nació en Brasil, se educó en Francia y habla cuatro idiomas con fluidez. Ghosn podría encarnar a la perfección el "modelo de los más importantes líderes corporativos modernos, que actúan en un mundo globalizado y son ferozmente disputados por las empresas multinacionales".[9] Gracias a sus antecedentes y perspectiva, este líder tiene una comprensión mucho más profunda de lo que se necesita para administrar en un entorno global, algo que es característico de la mentalidad geocéntrica. La mentalidad geocéntrica exige eliminar las actitudes localistas y desarrollar un entendimiento de las diferencias interculturales. Éste es el tipo de enfoque que necesitarán los gerentes que deseen tener éxito en el ámbito global de nuestros días.

3.2 ***Analizar*** *la importancia de las alianzas comerciales regionales y de los mecanismos de comercio internacional.*

ESTADO del entorno global

Una de las características más importantes del entorno global actual es el comercio internacional; sin embargo, como seguramente le habrán informado en su clase de historia, en realidad éste no tiene nada de nuevo. Países y organizaciones han comerciado entre sí desde hace siglos.[10] Y tal práctica sigue siendo muy sólida hoy en día, tal como se puede deducir del cuestionario que planteamos al principio del capítulo. En nuestros días, el comercio global está determinado por dos fuerzas: las alianzas comerciales regionales y los mecanismos de comercio que garantizan su actuación.

Alianzas comerciales regionales

Hubo un tiempo en que la competencia global se concebía como una forma de beligerancia entre naciones: Estados Unidos contra Japón, Francia contra Alemania, México contra Canadá, etcétera. Hoy en día, sin embargo, la competencia global y la economía internacional están determinadas por acuerdos de comercio regional, como la Unión Europea (UE), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) y otros.

Unión Europea (UE)
Unión de 27 naciones europeas creada como una entidad económica y comercial unificada

LA UNIÓN EUROPEA La **Unión Europea (UE)** es una sociedad económica y política conformada por 27 naciones democráticas del continente europeo. (Vea la figura 3-1.) Ocho países (Croacia, la Ex República Yugoslava de Macedonia, Turquía, Albania, Bosnia-Herzegovina, Islandia, Montenegro y Serbia) son candidatos a unirse a la UE.[11] No obstante, antes de que su

Figura 3-1
Mapa de la Unión Europea

adhesión sea autorizada, esas naciones tienen que cumplir ciertos criterios, entre los cuales están: ser democráticas, regirse por el estado de derecho, tener una economía de mercado y adoptar los objetivos de cohesión política y económica de la UE. Cuando los 12 miembros originales integraron la Unión en 1992, su motivación principal era reafirmar la posición económica de la región respecto de Estados Unidos y Japón. Hasta ese momento, cada una de las naciones europeas tenía sus propios controles fronterizos, impuestos y subsidios, políticas nacionales y protección para determinadas industrias. Todas estas barreras a los viajes, los empleos, las inversiones y el comercio eran un obstáculo para que las empresas europeas pudieran desarrollar eficiencias económicas. Con la remoción de las mismas, el poder económico que representa la UE es considerable. La región que abarca actualmente cubre una base poblacional de más de 500 000 millones de personas (7 por ciento de la población mundial) y representa más o menos 31 por ciento de la producción económica de todo el orbe.[12]

Otro paso hacia la unificación integral se dio cuando los países que integran la UE adoptaron el **euro** como moneda común. Hoy en día, el euro es utilizado en 18 de los 27 estados miembro y todas las naciones que se sumen a la Unión deberán adoptarlo. Únicamente Dinamarca, Reino Unido y Suecia han optado por mantener sus divisas tradicionales.[13] Un impulso más a la unificación han sido los intentos por desarrollar una constitución europea unificada. A lo largo de más de una década, los líderes de la UE se han esforzado por promulgar un tratado para fortalecer al grupo y darle representación mediante un presidente de tiempo completo. El denominado Tratado de Lisboa (o Tratado de Reforma), ratificado por la totalidad de los 27 estados miembro, le otorga a la UE un marco legal común y las herramientas para hacer frente a la transformación que está sufriendo el mundo en áreas tan diversas como el cambio climático y demográfico, la globalización, la seguridad y la energía. Por otro lado, sus partidarios consideran que la estructura propuesta contribuirá a robustecer la política exterior compartida por los países de la UE. Muchos creen que una Europa más unificada podría tener más poder y mayor presencia en la arena global. Tal como reconoció Romano Prodi, ex primer ministro italiano y presidente de la Comisión Europea de 1999 a 2004: “Europa ha perdido cada vez más representatividad en el mundo”.[14]

euro
Moneda única que comparten actualmente 18 estados miembros de la Unión Europea y que forman la zona del euro

Los tiempos recientes han sido económicamente difíciles para la UE y sus miembros, lo mismo que para muchas regiones globales. “El concepto tradicional de ‘solidaridad’ se ha visto socavado por presiones proteccionistas en algunos de los países miembro y por las exigencias de mantener una divisa común en una región que tiene necesidades económicas diversas”.[15] Algunos analistas creen que la UE se halla en un punto crucial. “[Los países de la UE] Pueden estimular el crecimiento de la región dándole seguimiento a las promesas largamente incumplidas de recortar los beneficios y liberar los mercados laborales. Su otra alternativa es enfrentar una década de estancamiento económico”.[16] Se han ampliado los poderes de la Comisión Europea (cuerpo ejecutivo de la UE que enfrenta difíciles problemas económicos como la enorme crisis de la deuda griega, severas incertidumbres económicas en España e Italia y grandes inquietudes en el sistema bancario) para supervisar los presupuestos nacionales.[17] Aunque los líderes europeos se reunieron, limaron sus ríspidas diferencias filosóficas y unieron fuerzas con el Fondo Monetario Internacional para fraguar un acuerdo que les permitiera salir al rescate de Grecia cuando sus problemas de deuda se intensificaron, la crisis económica de la región ha empeorado. A su vez, esto ha acentuado las disputas entre los miembros, mientras buena parte de Europa pareciera estar deslizándose hacia una nueva recesión.[18]

Como unidad, la zona del euro es más grande que Estados Unidos o China, y constituye una de las principales fuentes mundiales de demanda de bienes y servicios. A medida que la crisis económica se intensifica en la región, “un creciente número de empresas estadounidenses están advirtiendo a los inversionistas que la desaceleración de las ventas podría empeorar muy pronto”.[19] Por consiguiente, la importancia de esta alianza comercial regional seguirá evolucionando siempre y cuando los miembros de la UE trabajen en conjunto para resolver las dificultades económicas de la zona y lograr, una vez más, afirmar su poder económico mediante negocios europeos exitosos que jueguen un papel relevante en la economía global.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE (TLCAN) Y OTROS ACUERDOS LATINOAMERICANOS Cuando el **Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)** logró acuerdos respecto de temas comerciales clave para los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos en 1992, el resultado fue la creación de un gran bloque económico. Para 2012, la zona constituía ya la segunda región comercial más importante del mundo en términos del PIB combinado de sus miembros.[20] Entre 1994, cuando el TLCAN entró en vigor, y 2007, el año más reciente para el que se cuenta con estadísticas completas, el comercio de mercancías entre Estados Unidos, Canadá y México creció a más del triple; por su parte, el comercio entre México y Estados Unidos se incrementó más de cuatro veces. Puesto en números,

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)
Acuerdo entre los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos, en el que las barreras comerciales se han eliminado



A partir de la entrada en vigor del TLCAN en 1994, la erradicación de las barreras comerciales ha permitido que Bombardier, fabricante de aeronaves de origen canadiense, opere en Canadá, Estados Unidos y México sin importar las fronteras nacionales. Y, gracias al TLCAN, Bombardier está impulsando la industria aeroespacial de México al sumarlo a su red de manufactura global. En su planta de Querétaro, México, Bombardier da empleo a más de 2 000 trabajadores para producir arneses eléctricos, fuselajes (tal como se ilustra en la fotografía) y controles de vuelo para todas las aeronaves Bombardier en producción. Las plantas que tiene en México le ayudan a reducir los costos de manufactura y le dan la oportunidad de estar más cerca de la creciente demanda de sus aviones en los mercados latinoamericanos.
Fuente: Bloomberg a través de Getty Images

esto se traduce a un intercambio comercial de más o menos 2 600 millones de dólares diarios entre los socios del TLCAN.[21] La eliminación de las barreras contra el libre comercio (aranceles, requerimientos de concesión de licencias para la importación, tarifas aduanales) ha fortalecido el poder económico de las tres naciones. Por ejemplo, las investigaciones en torno de la migración mexicana demuestran que "una mezcla de condiciones en progreso, como la expansión de las oportunidades económicas y educativas, el aumento de la criminalidad fronteriza y la reducción del tamaño de las familias" ha refrenado el incremento del número de migrantes ilegales que se dirigen a Estados Unidos en busca de empleos y prosperidad.[22] A pesar de la crítica que enfrentó el tratado durante su gestación, el bloque comercial de América del Norte sigue siendo una fuerza muy poderosa en la economía global de nuestros días.

Otras naciones latinoamericanas también se han aglutinado en bloques de libre comercio. Colombia, México y Venezuela fueron las primeras al firmar un pacto económico en 1994 con la intención de eliminar los aranceles y el pago de obligaciones por importación. Otro acuerdo, el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (conocido como CAFTA por sus siglas en inglés) promueve la liberalización comercial entre Estados Unidos y cinco países centroamericanos: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Sin embargo, únicamente El Salvador y Costa Rica se han adherido de forma oficial al tratado. Las demás naciones tienen todavía que modificar su marco legal para adecuarlo al acuerdo.[23] Por otro lado, Estados Unidos también firmó un acuerdo comercial con Colombia, considerado por algunas personas como el tratado "de mayor envergadura establecido con un país latinoamericano desde la firma" del TLCAN.[24] Asimismo, los negociadores de 34 países del hemisferio occidental siguen trabajando en la elaboración de un acuerdo para la creación de un Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) que, según los planes originales, debió entrar en vigor a más tardar en 2005, un objetivo que resultó imposible de alcanzar. Los líderes de las naciones involucradas no han logrado un consenso, así que el futuro del ALCA aún está por definirse.[25] En contraste, otro bloque de libre comercio conformado por 10 países sudamericanos, conocido como Mercado Común del Sur, o Mercosur, es ya toda una realidad. Algunos sudamericanos consideran que el Mercosur representa una forma efectiva de combinar sus recursos para poder competir mejor en contra de otros poderes económicos globales, sobre todo la UE y el TLCAN. Ante el muy incierto destino del ALCA, esta alianza regional podría adquirir una importancia renovada.

Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)
Alianza comercial entre 10 naciones del sudeste asiático

ASOCIACIÓN DE NACIONES DEL SUDESTE ASIÁTICO (ASEAN) La **Asociación de Naciones del Sudeste Asiático** (**ASEAN**, por sus siglas en inglés) es una alianza comercial en la que participan 10 naciones de esa zona del Oriente. La región ASEAN tiene una población superior a los 591 millones, con un PIB combinado de 1.5 billones de dólares.[26] Además de los 10 países que la integran (vea la figura 3-2), los líderes de otras tres naciones (China, Japón y Corea del Norte) se sumaron para conformar un grupo denominado ASEAN+3 con la finalidad de discutir temas comerciales. Además, los líderes de India, Australia y Nueva Zelanda también han participado en conversaciones sobre el tema con el ASEAN+3. El principal obstáculo para crear un bloque comercial que agrupe a las 16 naciones ha sido la falta de impulso hacia la integración regional. A pesar de que la cultura oriental hace énfasis en la construcción de consensos, "el problema más importante de ASEAN es que los miembros individuales no han tenido la disposición de hacer sacrificios en pro del bien común".[27] Si bien los líderes del sudeste asiático concuerdan en que una integración regional más estrecha contribuiría al crecimiento económico, las grandes diferencias que existen en términos de riqueza entre los miembros de la ASEAN han "dificultado la creación de estándares comunes porque las normas nacionales siguen siendo muy disímbolas".[28] A pesar de lo anterior, los retos provocados por la reciente recesión global y que afectaron negativamente a muchos países de la región, despertaron un mayor interés por fomentar la integración. De hecho, el 1 de enero de 2010, China y la ASEAN presentaron un ambicioso acuerdo de libre comercio que los convirtió en el tercer bloque comercial más grande del mundo.[29] Además de las alianzas de libre comercio mencionadas, se espera que para 2015 se consolide una comunidad económica ASEAN que permitirá el libre traslado de bienes, trabajadores capacitados y capital entre los países miembro.

Dejando de lado las barreras y desafíos que hemos comentado, siguen presentándose progresos hacia la integración regional. El rápido ritmo de crecimiento de la zona implica

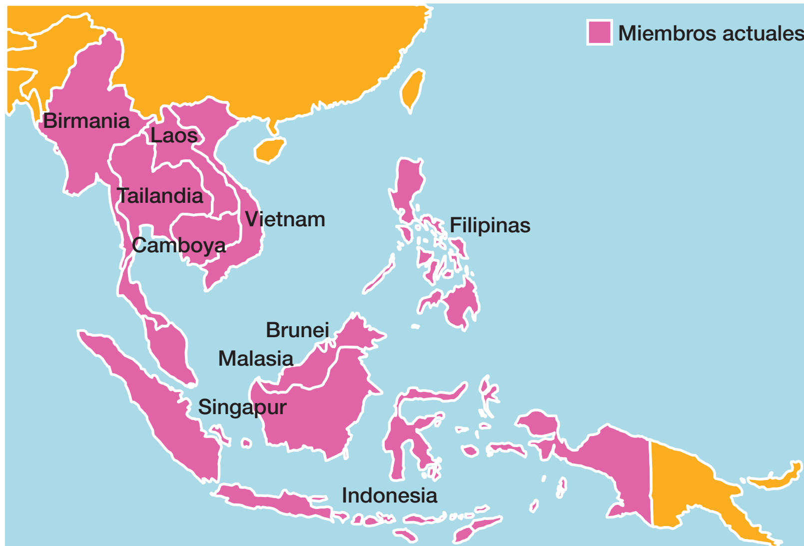


Figura 3-2
Mapa de la ASEAN

Fuente: Basado en J. McClenahen y T. Clark, "ASEAN at Work", *IW*, 19 de mayo de 1997, p. 42.

que la ASEAN y otras alianzas comerciales asiáticas serán cada vez más importantes en el escenario global, con un impacto tal que podría llegar a rivalizar, en un momento dado, tanto con el TLCAN como con la UE.

OTRAS ALIANZAS COMERCIALES En otras zonas del mundo también se han desarrollado alianzas comerciales regionales. Por ejemplo, nacida en 2002, la Unión Africana (UA) está integrada por 55 naciones con la visión de "construir un continente africano integrado, próspero y pacífico".[30] Los miembros de esta alianza han creado un plan de desarrollo económico tendiente a lograr una mayor unidad entre los países africanos. Al igual que los integrantes de otras alianzas comerciales, estas naciones esperan obtener beneficios económicos, sociales, culturales y comerciales a partir de su asociación. Hoy en día, cuando la producción económica africana está detonando como nunca antes, una cooperación de esta naturaleza podría ser más relevante. Las tasas de crecimiento jamás habían promediado 4.8 por ciento, constituyéndose como las más altas fuera de Asia, y con la característica de que la mayor parte del incremento procede de los mercados domésticos. Por otro lado, África ha estado experimentando un "periodo prácticamente inédito de estabilidad política en el que los gobiernos no han parado de desregular las industrias y desarrollar la infraestructura".[31]

Cinco países del este africano (Burundi, Kenia, Ruanda, Tanzania y Uganda) han formado un mercado común conocido como Comunidad del África Oriental (EAC, por sus siglas en inglés).[32] El tratado pretende garantizar la venta transfronteriza de bienes sin aranceles. El siguiente paso del EAC será la unión monetaria, aunque su implementación todavía tomará algún tiempo.

Por último, la Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional (SAARC, por sus siglas en inglés), constituida por ocho estados miembro (India, Pakistán, Sri Lanka, Bangladés, Bután, Nepal, las Maldivas y Afganistán), comenzó a eliminar los aranceles en 2006.[33] Su propósito, como el de todas las demás alianzas comerciales, es permitir el libre flujo de bienes y servicios.

La revisión anterior indica que el comercio global está en plena forma. Las alianzas comerciales regionales seguirán desarrollándose en áreas en donde los países consideren conveniente unirse, fortalecer su posición económica y participar en la globalización.

Mecanismos de comercio global

El comercio global entre naciones no ocurre de manera espontánea. Cuando surgen problemáticas comerciales, determinados sistemas globales se aseguran de que el intercambio continúe dándose eficiente y eficazmente. De hecho, una de las condiciones inherentes a la globalización es la interdependencia de los países; en otras palabras, esto significa que lo que ocurre en uno de ellos puede impactar en los demás, para bien o para mal. Por ejemplo, la crisis financiera que comenzó en Estados Unidos en 2008, terminó por involucrar a toda la economía global en su vorágine. Aunque los conflictos describieron una espiral ascendente hasta casi salirse de control, las economías no se colapsaron por completo. ¿Por qué? Porque las intervenciones gubernamentales y los mecanismos financieros contribuyeron a evitar

Organización Mundial de Comercio (OMC)
Organismo global integrado por 159 países, encargado de establecer las reglas para el comercio entre naciones

Fondo Monetario Internacional (FMI)
Organización constituida por 185 países que promueve la cooperación monetaria internacional y brinda asesoría, créditos y asistencia técnica a sus socios

En los números[35]

75 por ciento del crecimiento de la productividad laboral estadounidense ha sido atribuido a las corporaciones multinacionales.

61 por ciento de los profesionales en RH afirman que habrá una mayor necesidad de entendimiento y conocimiento intercultural en el ámbito de negocios.

63 por ciento de los estadounidenses afirman que pueden presentarse a sí mismos en un idioma que estudiaron en la escuela.

82 por ciento de los ejecutivos globales dicen estar dispuestos a reubicarse en una región, un estado o un país distintos de su lugar de origen.

58 por ciento de las empresas de alto desempeño han implementado algún tipo de programa de liderazgo global.

93 por por ciento de las escuelas de educación media y profesional en Estados Unidos ofrecen cursos de español; únicamente 4 por ciento tienen cursos de chino.

32 por ciento de los graduados universitarios creen poder manejar un idioma distinto de su lengua materna en el trabajo.

70 por ciento de los estadounidenses de 18 a 24 años de edad no han viajado fuera de Estados Unidos en los últimos tres años.

54 por ciento de los viajeros de negocios afirman que tienen más éxito profesional gracias a la experiencia que han obtenido en sus viajes de negocios globales.

una crisis potencial. A continuación analizaremos cuatro mecanismos de comercio internacional de gran importancia: la Organización Mundial de Comercio, el Fondo Monetario Internacional, el Grupo del Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO La **Organización Mundial de Comercio (OMC)** es un organismo global integrado por 159 países (al 2 de marzo de 2013) que se encarga de establecer las reglas para el comercio entre naciones.[34] Constituida en 1995, la OMC es una derivación del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés), un tratado comercial vigente desde finales de la Segunda Guerra Mundial. Hoy en día, la OMC es el único organismo *global* que se ocupa del establecimiento de las reglas del comercio entre naciones. Está conformada por 159 países miembro y 25 gobiernos observadores (los cuales deben iniciar las negociaciones para su adhesión formal a la organización tras un periodo determinado). El objetivo de la OMC es ayudar a los países a realizar intercambios comerciales entre sí a partir de un sistema de reglas. Aunque los detractores han expresado con toda firmeza su oposición al manejo de la OMC en razón de que, desde su punto de vista, el comercio global destruye empleos y afecta de forma negativa el entorno natural, lo cierto es que el organismo parece jugar un papel muy relevante en la vigilancia, promoción y protección de las prácticas comerciales de alcance internacional. Por ejemplo, la OMC dictaminó que el fabricante de aviones europeo Airbus recibió subsidios indebidos de parte de la Unión Europea por el jet superjumbo A380 y varios otros aviones, provocando un perjuicio en su rival estadounidense, Boeing.[36] Airbus tiene derecho de apelar el dictamen. Independientemente de ello, si se comprueba que cualquiera de los miembros de la organización ha suministrado subsidios indebidos, Airbus está obligado a alinear sus políticas con las reglas de comercio global o, de lo contrario, se hará acreedor a las sanciones estipuladas. En otro caso, el gobierno estadounidense está ponderando si debe presentar una queja formal contra los criterios de censura que China ha implementado para el uso de Internet.[37] Por otro lado, la OMC ha desempeñado un papel crucial en mantener la actividad del comercio global durante la crisis económica internacional. El ex director general del organismo, el francés Pascal Lamy, comentó: "A lo largo de estos tiempos difíciles, el sistema de comercio multilateral ha comprobado una vez más su valor. Las reglas y principios de la OMC han ayudado a que los gobiernos conserven abiertos sus mercados y ahora están ofreciendo una plataforma a partir de la cual el comercio sea capaz de crecer a medida que mejore la economía global".[38] Estos ejemplos ilustran los tipos de problemáticas comerciales con que debe lidiar la OMC, organismo que ha jugado, sin duda alguna, un papel relevante en la promoción y la protección del comercio global.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL Y GRUPO DEL BANCO MUNDIAL Otros dos importantes (y necesarios) mecanismos de comercio internacional están representados por el Fondo Monetario Internacional y el Grupo del Banco Mundial. El **Fondo Monetario Internacional (FMI)** es una organización integrada por 188 países que está encargada de promover la cooperación monetaria internacional y ofrecer a los países miembro asesoría política, créditos temporales y asistencia técnica para establecer y mantener la estabilidad financiera, así como para fortalecer sus economías.[39] Durante la turbulencia financiera de los años recientes, el FMI se ha ocupado de brindar consejo a países y gobiernos para ayudarles a superar las dificultades.[40] El **Grupo del Banco Mundial** es una agrupación de cinco instituciones asociadas, todas ellas propiedad de sus países miembro, que ofrece asistencia vital en materia financiera y técnica a las naciones en vías de desarrollo de todo el mundo. Los objetivos del Grupo del Banco Mundial son promover el desarrollo económico de largo plazo y reducir la pobreza mediante el ofrecimiento de apoyo técnico y financiero a sus miembros.[41] Por ejemplo, durante la reciente recesión global, los compromisos financieros del Grupo del Banco Mundial alcanzaron los 100 000 millones de dólares y tuvieron como destino el apoyo a las naciones para que pudieran responder a la debacle económica y recuperarse de ella.[42] Las dos entidades descritas en esta sección desempeñan un papel muy importante apoyando y promoviendo a los negocios globales.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE) El organismo predecesor de la OCDE, la Organización Europea para la Cooperación Económica, se constituyó en 1947 con la finalidad de administrar la ayuda prestada por Estados Unidos y Canadá (a instancias del Plan Marshall) para la reconstrucción de Europa después de la Segunda Guerra Mundial. Hoy en día, la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)** es un organismo internacional con sede en París,

Francia. Su misión es contribuir al crecimiento económico sustentable, el desarrollo de empleos y el aumento del estándar de vida de los 34 países que la integran y, al mismo tiempo, mantener su estabilidad financiera para fomentar el desarrollo de la economía mundial.[43] Cuando se le requiere, la OCDE interviene en las negociaciones que se llevan a cabo entre sus miembros con el propósito de establecer "las reglas del juego" que faciliten la cooperación mundial. Uno de sus objetivos actuales consiste en combatir los sobornos a pequeña escala que se presentan en el comercio internacional. La OCDE ha declarado que "los llamados pagos de simplificación son corrosivos… particularmente para el desarrollo económico sustentable y el estado de derecho".[44] Con una larga historia en términos de facilitar el crecimiento económico en todo el mundo, la OCDE comparte ahora su pericia y sus experiencias acumuladas con más de 70 economías de mercado emergentes y en desarrollo.

Grupo del Banco Mundial
Agrupación de cinco instituciones asociadas que ofrece asistencia en materia financiera y técnica a las naciones en vías de desarrollo

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
Organismo internacional que contribuye al crecimiento económico sustentable y al aumento de empleos de los 34 países que la integran

EL UNIVERSO de los negocios globales

***Describir** las estructuras y técnicas utilizadas por las organizaciones cuando se expanden a territorios internacionales.* **3.3**

Daimler, Nissan Motor y Renault forman parte de una sociedad estratégica que les permitirá compartir soluciones tecnológicas y motores, un arreglo que las tres automotrices reconocen podría ayudarles a competir mejor en un entorno en el que la reducción de costos es clave. El operador de tiendas de conveniencia 7-Eleven, que es una subsidiaria de la empresa japonesa Seven & iHoldings, ha creado un nicho muy rentable en Yakarta al adaptar sus puntos de venta a las costumbres indonesias. Procter & Gamble Company reubicó a los ejecutivos de mayor nivel de su unidad global de productos para la piel, cosméticos y cuidado personal, mudándolos de la sede de la empresa en Cincinnati a Singapur. Reckitt Benckiser, el fabricante de productos de consumo (Lysol, Woolite y la mostaza French's son tan sólo algunos de ellos) con sede en Reino Unido, opera en más de 60 países y entre sus 400 gerentes de primer nivel están representadas más de 53 nacionalidades distintas. El sistema de retiro de burócratas del estado de Missouri paga beneficios de jubilación a personas localizadas en 20 países del extranjero.[45] Todos los ejemplos anteriores ponen en evidencia que las organizaciones de todo tipo de industrias y de diferentes países hacen negocios en el entorno global. ¿Pero *cómo*?

Diferentes tipos de organizaciones internacionales

Las compañías que hacen negocios globalmente no son una novedad. DuPont empezó a participar en el mercado chino en 1863. H.J. Heinz Company fue productor de comida en el Reino Unido en 1905. Ford Motor Company creó su primera sucursal de ventas en el extranjero, en Francia, en 1908. Para la década de 1920, otras empresas como Fiat, Unilever y Royal Dutch/Shell se habían vuelto internacionales. Pero no fue sino hasta mediados de la década de 1960 que este tipo de compañías se convirtieron en algo habitual. En contraste, hoy en día son pocas las empresas que no hacen negocios en el ámbito internacional. No obstante, aún no contamos con un modelo de análisis de aceptación generalizada para describir los diferentes tipos de organizaciones internacionales que existen; distintos autores las denominan de forma diferente. Nosotros emplearemos los términos *multinacional*, *multidoméstica*, *global* y *transnacional*.[46] La **corporación multinacional (CMN)** es cualquier tipo y todos los tipos de empresa internacional que opera en varios países.

A su vez, dentro de las CMN es posible distinguir varios tipos de estructura. Uno de ellos es la **corporación multidoméstica**, la cual descentraliza sus decisiones administrativas y de otra índole en el país local. Este tipo de organización refleja la mentalidad policéntrica. La corporación multidoméstica no pretende replicar los éxitos que ha alcanzado en su región de origen administrando sus operaciones en el extranjero desde la sede central. Por el contrario, por lo general contrata empleados locales para que se encarguen de administrar el negocio, y sus estrategias de marketing suelen ser adaptadas a las características únicas del país en donde se utilizarán. Por ejemplo, Nestlé, cuya sede está en Suiza, puede considerarse una corporación multidoméstica. Con operaciones en casi todas las naciones del orbe, sus gerentes buscan vincular los productos de la compañía con los consumidores de cada lugar. Por ejemplo, Nestlé vende en algunas partes de Europa productos que no están disponibles en Estados Unidos o Latinoamérica. Otro ejemplo es Frito-Lay, una división de PepsiCo; la empresa comercializa en el mercado británico una versión de las frituras Doritos que difiere tanto en sabor como en textura de la que se vende en Estados Unidos y Canadá. Hasta el rey de los minoristas, Walmart, ha aprendido que debe "pensar localmente y actuar globalmente", por lo que ahora ajusta sus inventarios y los formatos de sus tiendas a los gustos de cada país.[47] Muchas compañías productoras de artículos de consumo organizan sus negocios globales utilizando este enfoque, ya que deben adaptar sus productos para satisfacer las necesidades de los mercados locales.

corporación multinacional (CMN)
Se trata de un término de amplio espectro que hace referencia a cualquier tipo y a todos los tipos de empresa internacional que opera en varios países

corporación multidoméstica
Una CMN que descentraliza sus decisiones administrativas y de otra índole en el país local

empresa global
CMN que centraliza sus decisiones administrativas y de otra índole en su país de origen

organización transnacional (o sin fronteras)
CMN en la que se eliminan las barreras geográficas artificiales

abastecimiento global
Adquisición de materia prima o fuerza laboral en cualquier mercado internacional que los ofrezca más baratos

exportación
Producción doméstica para venta en el extranjero

importación
Adquisición de productos fabricados en el extranjero para venderlos localmente

otorgamiento de licencias
Organización da a otra el derecho a fabricar o vender sus productos, usando su tecnología o especificaciones de producción

franquicia
Organización da a otra el derecho a utilizar su nombre y métodos operativos

alianza estratégica
Sociedad entre una organización y una o varias empresas extranjeras, en la cual todas comparten sus recursos y conocimientos para el desarrollo de nuevos productos o la edificación de instalaciones de producción

empresa conjunta
Tipo específico de alianza estratégica en la que los socios acuerdan conformar una organización independiente para cumplir algún propósito de negocios; también se le conoce como *joint venture*

subsidiaria en el extranjero
Inversión directa en un país extranjero mediante el establecimiento de instalaciones de producción u oficinas independientes

Otro tipo de CMN es la **empresa global**, la cual centraliza sus decisiones administrativas y de otra índole en el país de origen. Este enfoque en la globalización refleja una mentalidad etnocéntrica. Las empresas globales abordan el mercado mundial como un todo integral y se enfocan en la necesidad de generar eficiencias globales y reducir costos. Aunque las compañías de este tipo pudieran tener un número considerable de valores en juego a nivel global, las decisiones administrativas con implicaciones para toda la organización se toman en su sede central del país de origen. Algunos ejemplos de empresas globales son Sony, Deutsche Bank AG, Starwood Hotels y Merrill Lynch.

Otras compañías adoptan una estructura que elimina las barreras geográficas artificiales. Este tipo de CMN suele denominarse **organización transnacional (o sin fronteras)** y refleja una mentalidad geocéntrica.[48] Por ejemplo, IBM abandonó su estructura organizacional localista y se reorganizó en grupos industriales. Como vimos en la historia de introducción al capítulo, Ford Motor Company está tratando de consolidar el concepto llamado “un solo Ford”, integrando las operaciones que maneja en todo el mundo. Otra empresa, Thomson SA, cuya base legal se ubica en Francia, cuenta con ocho matrices importantes alrededor del mundo. Su CEO afirma que: “No queremos que la gente piense que nuestra sede está en otro lugar”.[49] Los gerentes eligen este enfoque para aumentar su eficiencia y eficacia en el competitivo mercado global.[50]

Métodos de internacionalización de las organizaciones

Cuando las organizaciones quieren operar en el ámbito internacional suelen utilizar distintos métodos. (Vea la figura 3-3.) Los gerentes que deseen participar en el mercado global haciendo una inversión mínima, podrían comenzar implementando una estrategia de **abastecimiento global** (también conocida como *outsourcing* global), que es la adquisición de materia prima o fuerza laboral en cualquier mercado internacional que los ofrezca más baratos. El objetivo es aprovechar los costos más bajos para generar mayor competitividad. Por ejemplo, el Massachusetts General Hospital emplea radiólogos residentes en India para interpretar tomografías computarizadas.[51] Aunque para muchas compañías el abastecimiento global podría representar el primer paso hacia la internacionalización, es usual que sigan utilizando este enfoque por las ventajas competitivas que ofrece. No obstante, después del abastecimiento global, cada una de las fases sucesivas de la internacionalización requiere más inversión e implica, por consiguiente, un riesgo más alto para la organización.

El siguiente paso hacia la internacionalización podría involucrar la **exportación** de los productos de la organización a otros países, esto es, fabricar los productos en el ámbito doméstico para su venta en el extranjero. Además, las organizaciones podrían optar también por **importar**, es decir, adquirir productos fabricados en el extranjero para venderlos localmente. Ambas alternativas suelen conllevar una inversión mínima y un riesgo bajo, lo cual explica por qué muchas pequeñas empresas acostumbran usar estos enfoques para participar en los negocios internacionales.

Los gerentes también podrían utilizar el **otorgamiento de licencias** o la **franquicia**, que son métodos similares en tanto que en ambos casos una organización da a otra el derecho de utilizar su nombre de marca, su tecnología o sus especificaciones de producción a cambio de un pago único o de una cuota (basados casi siempre en las ventas). La única diferencia entre ambos métodos consiste en que el otorgamiento de licencias es utilizado sobre todo por organizaciones de manufactura que fabrican o venden los productos de otra compañía, mientras que la franquicia es un enfoque más popular entre las organizaciones de servicios que quieren

Figura 3-3
Métodos de internacionalización de las organizaciones



usar el nombre y los métodos operativos de otra compañía. Por ejemplo, los consumidores de Chicago pueden disfrutar del pollo frito Guatemalan Pollo Campero, los surcoreanos saborean el café de Dunkin' Donuts, los residentes de Hong Kong tienen la posibilidad de comer en Shakey's Pizza y los malayos pueden consumir los sándwiches de especialidad Schlotzky, todo ello gracias a las *franquicias* que existen en sus respectivos países. Por otro lado, Anheuser-Busch InBev ha *otorgado una licencia* para que cerveceras como la japonesa Kirin y la india Crown Beers tengan derecho a producir y comercializar su cerveza Budweiser.

Cuando una organización ha estado participando en el mundo de los negocios internacionales por algún tiempo y ha ganado experiencia en los mercados globales, los gerentes podrían estar listos para hacer una inversión más directa en el extranjero. Una forma de incrementar la inversión es mediante una **alianza estratégica**, que es una sociedad entre una organización y una o varias empresas extranjeras, donde todas comparten sus recursos y conocimientos para el desarrollo de nuevos productos o la edificación de instalaciones de producción. Por ejemplo, Honda Motor y General Electric se unieron para producir un nuevo motor para aviones a reacción. Un tipo específico de alianza estratégica en la que los socios conforman una organización independiente para cumplir algún propósito de negocios es la **empresa conjunta** o *joint venture*. Por ejemplo, Hewlett-Packard ha formado numerosas empresas conjuntas con distintos proveedores de todo el mundo con el objetivo de desarrollar diferentes componentes para sus equipos de cómputo. Estas sociedades representan una oportunidad relativamente sencilla para que las compañías compitan en el ámbito global.

Por último, los gerentes podrían optar por invertir directamente en un país extranjero a través del establecimiento de una **subsidiaria en el extranjero** que funcione como una instalación de producción o una oficina independientes. La subsidiaria en cuestión puede ser manejada como una organización multidoméstica (con control local) o como una organización global (con control centralizado). Como probablemente se habrá dado cuenta, esta alternativa implica un gran compromiso de recursos y una considerable cantidad de riesgos. Por ejemplo, United Plastics Group, de Westmont, Illinois, construyó dos plantas de moldeo por inyección en Suzhou, China. El vicepresidente ejecutivo para desarrollo de negocios de la empresa afirmó que aquel nivel de inversión era necesario en virtud de que les "permitía cumplir la misión de convertirnos en un proveedor global para nuestros clientes de todo el mundo".[52]



Yang Yuanqing (izquierda), CEO de la organización china Lenovo, levanta sus manos en compañía de Nobuhiro Endo, presidente de NEC Corporation, durante una conferencia de prensa en la que estas empresas líderes en electrónica anunciaron una alianza estratégica para crear una nueva empresa conjunta denominada NEC Lenovo Japan Group, cuyo objetivo es vender computadoras personales en Japón. La empresa conjunta ofrece la oportunidad a ambas organizaciones de expandir su negocio de computadoras personales y comerciales en el país nipón, que representa el tercer mercado de las PC más grande del mundo. Además, la alianza aprovecha las fortalezas de cada empresa, como las capacidades de desarrollo de producto, el servicio a clientes y el conocimiento de las necesidades de los consumidores con que cuenta NEC, así como la experiencia tecnológica y la cadena global de suministro de Lenovo.
Fuente: Yoshikazu Tsuno/AFP/Getty Images/ Newscom

ADMINISTRACIÓN en un entorno global

***Explicar** la relevancia que tienen los entornos político/legal, económico y cultural en los negocios globales.* **3.4**

Imagine por un momento que es gerente en una organización global y que lo han enviado a hacerse cargo de una de sus sucursales en el extranjero. Es consciente de que el entorno en el que tendrá que trabajar difiere del que conoce pero, ¿en qué? ¿Qué debe saber?

Cualquier gerente que se vea en la necesidad de operar en un país distinto del suyo enfrenta desafíos. En la siguiente sección hablaremos de algunos de ellos. Aunque nuestro análisis toma como base la perspectiva de un gerente estadounidense, este marco de referencia es aplicable a los profesionales de cualquier nacionalidad que tengan que trabajar en un entorno extranjero.

El entorno político/legal

Los gerentes de una empresa en New Hampshire (con vistas a expandirse a Europa) se llevaron una gran sorpresa al descubrir que en algunos países de ese continente, la ley los obligaba a ofrecer 36 días de vacaciones pagadas a los trabajadores locales que laboraran más de 35 horas por semana.[53] En Estados Unidos, el tiempo máximo concedido como periodo vacacional era de cuatro semanas… y se trataba de un privilegio exclusivo de su director general.

Los gerentes estadounidenses están acostumbrados a contar con un sistema político y legal estable. Los cambios tienden a ser lentos y los procedimientos políticos y legales están bien establecidos. Hay elecciones de funcionarios públicos a intervalos regulares, e incluso si el partido político en el poder cambia como resultado de la votación, es poco probable que se den transformaciones demasiado radicales. La estabilidad de las leyes permite hacer predicciones bastante precisas. El problema es que esta certidumbre no ocurre en todos los países. Es por ello que los gerentes deben mantenerse al tanto de las leyes específicas que están vigentes en las naciones en donde hacen negocios. Por ejemplo, el presidente de Zimbabue está impulsando un

plan para forzar a las compañías extranjeras a vender una participación bursátil mayoritaria a los ciudadanos del país.[54] Una ley de esta naturaleza representaría una barrera muy importante contra la inversión extranjera. En China, las empresas foráneas están topándose con un clima que casi podría calificarse de hostil, ya que las políticas gubernamentales dificultan enormemente la realización de negocios en el país.[55] Por su parte, el minorista sueco Ikea ha dejado de invertir en Rusia debido a que la negligente burocracia nacional da lugar a muchos retrasos. Per Kaufmann, el gerente de Ikea en Rusia, afirma que la decisión de la empresa fue resultado de "lo imprevisible que son los procesos administrativos en algunas regiones".[56]

Asimismo, ciertos países están dominados por entornos políticamente riesgosos. Por ejemplo, British Petroleum (BP) pudo haber advertido a Exxon respecto de los desafíos que conllevaba hacer negocios en Rusia. Durante su larga trayectoria en el país, BP había sido víctima de "tantos operativos policíacos, que el precio de sus acciones sufría bruscos aumentos o caídas súbitas en respuesta a redadas o arrestos de sus empleados". Sin embargo, casi una cuarta parte de la producción de BP proviene del petróleo y el gas natural de Rusia, así que la empresa ha aprendido a vivir con tales trastornos. Recientemente, poco después de que Exxon formara una alianza estratégica con la compañía petrolera propiedad del Estado ruso, comandos armados hicieron una redada en las oficinas de BP como parte de "una de sus agresivas búsquedas de supuestos delincuentes de cuello blanco habituales en el país". Estos incidentes son tan comunes que hasta se les "ha dado un nombre: espectáculos de máscaras (llamados así por las balaclavas, máscaras para práctica de esquí que suelen utilizar los agentes policíacos)". No hay duda de que este tipo de incidentes "envían una señal de que, cuando se trata de lidiar con el mundo empresarial dominado por el Estado del primer ministro Vladimir V. Putin, Exxon no puede esperar que las cosas sean como en Texas".[57] Aon Corporation, compañía de seguros con sede en Chicago, realiza cada año una evaluación del riesgo político, y en su informe de 2012 encontró que las empresas enfrentan los niveles de riesgo más altos en los siguientes países: Afganistán, Bielorrusia, Bisáu, República Democrática del Congo, Irán, Irak, Corea del Norte, Pakistán, Somalia, Sudán del Sur, Sudán, Siria, Venezuela, Yemen y Zimbabue. Los analistas de la empresa afirmaron que la inestabilidad política y financiera sigue siendo una característica del panorama de los negocios como resultado de la recesión global. Asimismo, sostienen que "algunos de los riesgos más significativos son los que ocurren en materia de transferencia de información, incapacidad de pago de la deuda pública, interferencia política, trastornos de la cadena de suministro, problemas legales y regulatorios y violencia política".[58] Los gerentes de empresas que operan en países con altos niveles de riesgo tienen que vérselas con un grado de incertidumbre mucho más elevado de lo normal. Por otro lado, la interferencia política es un rasgo característico de algunas regiones, sobre todo en países asiáticos como China.[59]

Al mismo tiempo, tenga en cuenta que no es preciso que el entorno político/legal de un país sea riesgoso o inestable para representar una preocupación entre los gerentes. El mero hecho de que sea distinto del que impera en su país de origen es relevante. Los gerentes deben reconocer dichas diferencias si aspiran a comprender las restricciones y las oportunidades existentes.

El entorno económico

Por más raro que pueda parecer, 17 000 toneladas de queso parmesano, con un valor estimado de 187 millones de dólares, se han conservado depositadas en las bóvedas del banco italiano Credito Emiliano. El queso es una garantía utilizada por los fabricantes de productos lácteos que están luchando en contra de la recesión.[60] Este ejemplo de un factor económico que tiene inherencia en los negocios podría parecer peculiar en un ámbito menos problemático, pero no es tan insólito entre las empresas italianas.

Los gerentes globales deben estar conscientes de las problemáticas económicas al hacer negocios en otros países. En primer lugar, es importante que comprendan el tipo de sistema económico que prima en la nación. Los dos tipos principales son la economía de libre mercado y la economía planificada. La **economía de libre mercado** es aquella en la que los recursos pertenecen y son controlados primordialmente por el sector privado. En contraste, la **economía planificada** es aquella en la que las decisiones económicas son planeadas por un gobierno central. En realidad, ninguna economía es enteramente de libre mercado ni totalmente planificada. Por ejemplo, Estados Unidos y Reino Unido se ubican más cerca del libre mercado, pero ambos países están sujetos a la intervención y el control gubernamental. Las economías de Vietnam y Corea del Norte son más planificadas. China también, pero en épocas recientes se ha estado inclinando más hacia el libre mercado. ¿Por qué es recomendable que los gerentes estén al tanto de cuál sistema económico predomina en un país? Porque este factor también puede imponer límites a sus decisiones. Otros temas políticos que los gerentes deben entender son los tipos de cambio de divisas, las tasas de inflación y las diversas políticas fiscales.

economía de libre mercado
Sistema económico en el cual los recursos pertenecen y son controlados primordialmente por el sector privado

economía planificada
Sistema económico en el que las decisiones económicas son planeadas por un gobierno central

Las utilidades de una CMN pueden variar drásticamente dependiendo de la fortaleza que tengan la moneda de su país de origen y las divisas de las naciones en donde opera. Por ejemplo, antes de la desaceleración económica global, el valor cada vez más alto del euro respecto del dólar y el yen había contribuido a la generación de elevadas utilidades para las empresas alemanas.[61] Los cambios de valor de cualquier divisa pueden afectar tanto las decisiones de los gerentes como el nivel de utilidades de las organizaciones.

Cuando hay inflación, los precios de los productos y servicios se incrementan, pero las tasas de interés, los tipos de cambio, el costo de la vida y la confianza general en el sistema político y económico del país también se ven afectados. Las tasas inflacionarias de una nación pueden presentar variaciones muy fuertes. El *World Factbook* (una publicación anual de la Agencia Central de Inteligencia de EU que contiene información básica de todos los países del orbe) indica que esa variabilidad describe un rango tan amplio que va de .80 por ciento, en el caso de las Islas Marianas del Norte, hasta 57.4 por ciento en Bielorrusia.[62] Es preciso que los gerentes vigilen las tendencias inflacionarias para poder anticipar posibles cambios en las políticas monetarias de un país y tomar decisiones de negocios apropiadas en materia de adquisiciones y fijación de precios.

Por último, las políticas fiscales pueden constituir una preocupación económica muy importante. Las leyes fiscales de algunas naciones podrían ser más restrictivas que las vigentes en el país de origen de una CMN, mientras que las de otras quizás resulten más indulgentes. Prácticamente, la única certeza que se puede tener al respecto es que son distintas en cada país. Por lo tanto, los gerentes necesitan procurarse información precisa sobre las leyes fiscales de los países en donde operan a fin de minimizar las obligaciones impositivas de sus empresas.



Comprender los valores particulares de las distintas culturas contribuye a explicar el comportamiento de los empleados de diferentes países. De acuerdo con el marco GLOBE, una de las nueve dimensiones en que divergen las culturas nacionales es la diferenciación de géneros. Como en otros países árabes, en los Emiratos Árabes Unidos, las distinciones en materia de roles de género son tan importantes que las escuelas y universidades hacen una segregación por sexo y únicamente un pequeño porcentaje de las mujeres eligen participar en la fuerza laboral. Los valores culturales conservadores que prevalecen en las naciones árabes provocan que las mujeres busquen empleos en los que no tengan que mezclarse con los varones. En esta fotografía, una conductora de taxi que trabaja en Dubái, una de las ciudades-estado de los EAU, sólo puede ofrecer sus servicios a pasajeros de sexo femenino.
Fuente: Reuters/Anwar Mirza

El entorno cultural

En junio y julio de 2011, Starwood Hotels trasladó a todo su equipo directivo a Shanghái, China, para que se concentrara ahí durante cinco semanas. ¿Por qué? Porque, además de reconocer que China es un mercado con enorme crecimiento, "trabajar de cerca con gente de otras culturas nos ayuda a detectar los escollos y las oportunidades de forma totalmente distinta".[63]

Administrar la talentosa fuerza laboral global de nuestros días puede representar todo un reto.[64] Cuando una gran compañía petrolera multinacional descubrió que la productividad de los empleados de una de sus plantas mexicanas había decaído 20 por ciento, envió a un gerente estadounidense para averiguar por qué. Tras conversar con varios empleados, el gerente en cuestión descubrió que la empresa acostumbraba realizar un festejo mensual para todos los trabajadores y sus familias en el estacionamiento de la planta. Otro gerente oriundo de EU había cancelado aquellas fiestas, afirmando que no representaban más que una pérdida de tiempo y dinero. Los empleados interpretaron aquello como resultado de que a la empresa ya no le importaban sus familias. Cuando se reinstituyó la tradición de los festejos, la productividad y el ánimo de los trabajadores remontaron nuevamente. Otro caso se dio cuando en Hewlett-Packard se asignó a un equipo global conformado por ingenieros estadounidenses y franceses para trabajar en un proyecto de software. Los ingenieros de EU enviaban mensajes de correo electrónico extensos y muy detallados a sus corresponsales franceses. Por su parte, éstos interpretaban la minuciosidad de los mensajes como una forma de condescendencia, así que respondían con notas breves y concisas. Esto provocó que los ingenieros estadounidenses pensaran que los franceses estaban ocultándoles algo. La situación no tardó en salirse de control y la producción se vio negativamente afectada, hasta que los miembros del equipo pasaron por una capacitación cultural.[65]

Como comentamos en el capítulo 2, cada organización tiene su propia cultura. Los países también tienen culturas. La **cultura nacional** es el conjunto de valores y actitudes compartidos por los individuos que forman parte de un país en particular y que determinan su comportamiento y sus creencias respecto de lo que es importante.[66]

cultura nacional
Conjunto de valores y actitudes compartidos por los individuos que forman parte de un país en particular y que determinan su comportamiento y sus creencias respecto de lo que es importante

¿Qué es más importante para el gerente, la cultura nacional o la cultura organizacional? Por ejemplo, ¿la sucursal alemana de IBM es más propensa a reflejar la cultura germana o la cultura corporativa de IBM? Las investigaciones indican que la cultura nacional tiene un efecto más profundo en los empleados que la cultura organizacional.[67] En otras palabras, los empleados de origen alemán que trabajen en las oficinas de IBM en Múnich se verán más influenciados por la cultura germana que por la cultura de la empresa.

Las diferencias legales, políticas y económicas que existen entre los países son bastante obvias. El gerente japonés que trabaja en Estados Unidos, o su contraparte estadounidense que trabaja en Japón, pueden obtener la información relativa a las leyes o políticas fiscales vigentes en esos países sin mucho esfuerzo. Por desgracia, la información acerca de las diferencias culturales no se consigue con tanta facilidad. El principal obstáculo estriba en el hecho de que para los nativos es difícil explicar a un extraño cuáles son las características culturales que identifican a su país. Por ejemplo, si usted hubiera nacido y crecido en Estados Unidos, ¿cómo describiría la cultura estadounidense? O, para simplificar, ¿cómo son los estadounidenses? Piense en ello por un momento y luego evalúe su respuesta a partir de las características que se mencionan en la figura 3-4.

ESQUEMA PARA EVALUACIÓN DE CULTURAS NACIONALES DE HOFSTEDE El antropólogo holandés Geert Hofstede desarrolló uno de los modelos más conocidos para que los gerentes comprendan mejor las diferencias que existen entre las culturas nacionales. De acuerdo con sus investigaciones, la cultura nacional de cada país puede describirse a partir de cinco dimensiones.[68] En la figura 3-5 se describen esas dimensiones y se presentan ejemplos de países caracterizados por ellas.

Programa de liderazgo global y efectividad del comportamiento organizacional (GLOBE)
Proyecto de investigación que estudia los comportamientos de liderazgo transculturales

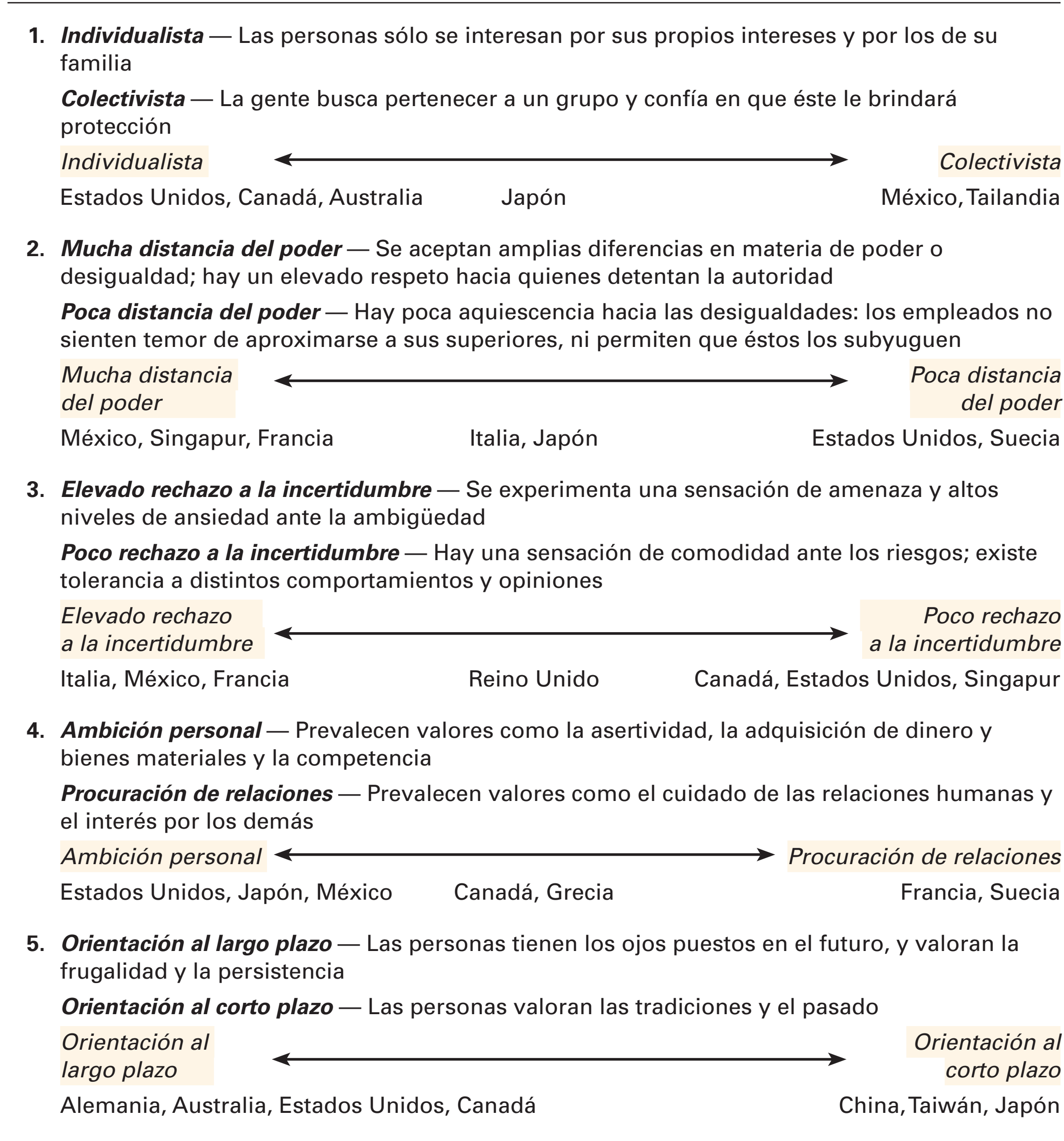
ESQUEMA GLOBE PARA EVALUACIÓN DE CULTURAS El **programa de liderazgo global y efectividad del comportamiento organizacional (GLOBE)** es un proyecto de investigación en desarrollo que aplica las conclusiones de Hofstede al estudio de los comportamientos de liderazgo transculturales y proporciona a los gerentes información adicional para ayudarlos a identificar y manejar las diferencias culturales. Utilizando datos aportados por 18 000 gerentes de 62 países, el equipo de investigación del programa GLOBE (encabezado por Robert House) identificó nueve dimensiones en las que difieren las culturas nacionales.[69] Dos de ellas (distanciamiento del poder y rechazo de la incertidumbre) coinciden plenamente con las establecidas por Hofstede; cuatro más son similares a las propuestas por el investigador (asertividad es similar a logro-protección; orientación humana es similar a protección; orientación al futuro es similar a orientación al corto plazo/largo plazo; colectivismo institucional es similar a individualismo/colectivismo). Las otras tres dimensiones (diferenciación de género, colectivismo al interior del grupo y orientación al desempeño) ofrecen conceptos adicionales sobre las culturas nacionales. A continuación se ofrece una

Figura 3-4
¿Cómo son los estadounidenses?

- Los estadounidenses son *muy informales*. Tienden a tratar a las personas como sus iguales, aun cuando existan grandes y muy evidentes diferencias de edad o posición social.
- Los estadounidenses son *directos*. No se andan por las ramas. Para la gente de otros países éste podría ser un comportamiento brusco y hasta grosero.
- Los estadounidenses son *competitivos*. Algunas personas de otras naciones podrían interpretar esta actitud como asertividad, mientras que otras tal vez llegarían a considerarlo prepotencia.
- Los estadounidenses *buscan cumplir objetivos*. Les gusta distinguirse como triunfadores, tanto en el trabajo como en cualquier actividad que implique competencia. Además, hacen alarde de sus logros.
- Los estadounidenses son *independientes e individualistas*. Le otorgan un gran valor a la libertad, y consideran que cada individuo es capaz de delinear y controlar su propio destino.
- Los estadounidenses son *inquisitivos*. Formulan muchas preguntas, incluso a personas que apenas acaban de conocer. Un buen número de ellas, sin embargo, podrían parecer carentes de propósito ("¿Cómo te va?") o demasiado personales ("¿A qué te dedicas?").
- A los estadounidenses le *desagrada el silencio*. Prefieren hablar incluso de temas insustanciales como el clima antes que permanecer callados.
- Los estadounidenses *valoran la puntualidad*. Llevan agendas, planifican sus citas y viven pendientes de programas y horarios.
- Los estadounidenses *valoran la limpieza*. Llegan a obsesionarse con el baño y la eliminación de olores corporales, y tratan de usar siempre ropa limpia.

Fuentes: Basada en M. Ernest (ed.), *Predeparture Orientation Handbook: For Foreign Students and Scholars Planning to Study in the United States* (Washington, DC: U.S. Information Agency, Bureau of Cultural Affairs, 1984), pp. 103-105; A. Bennett, "American Culture is Often a Puzzle for Foreign Managers in the U.S.", *Wall Street Journal*, 12 de febrero de 1986, p. 29; "Don't Think Our Way's the Only Way", *The Pryor Report*, febrero de 1988, p. 9; y B. J. Wattenberg, "The Attitudes Behind American Exceptionalism", *U.S. News & World Report*, 7 de agosto de 1989, p. 25.

Figura 3-5
Las cinco dimensiones de la cultura nacional según Hofstede



descripción de las nueve dimensiones. Se señala, además, qué países obtienen una calificación alta, moderada y baja en cada dimensión.

- **Distancia del poder:** el grado en que la sociedad acepta que el poder está desigualmente distribuido en instituciones y organizaciones. (*Alto:* Rusia, España y Tailandia. *Moderado:* Inglaterra, Francia y Brasil. *Bajo:* Dinamarca, Países Bajos y Sudáfrica.)
- **Rechazo a la incertidumbre:** la confianza que tiene una sociedad en las normas y procedimientos sociales para paliar la imprevisibilidad de los acontecimientos futuros. (*Alto:* Austria, Dinamarca y Alemania. *Moderado:* Israel, Estados Unidos y México. *Bajo:* Rusia, Hungría y Bolivia.)
- **Asertividad:** el grado en que la sociedad alienta a la gente a ser fuerte, agresiva, asertiva y competitiva en lugar de modesta y sensible. (*Alto:* España, Estados Unidos y Grecia. *Moderado:* Egipto, Irlanda y Filipinas. *Bajo:* Suecia, Nueva Zelanda y Suiza.)
- **Orientación humana:** el grado en que la sociedad alienta y recompensa a los individuos por ser justos, altruistas, generosos, afectuosos y amables con los demás. (*Alto:* Indonesia, Egipto y Malasia. *Moderado:* Hong Kong, Suecia y Taiwán. *Bajo:* Alemania, España y Francia.)

- **Orientación al futuro:** el grado en que la sociedad alienta y recompensa los comportamientos orientados al futuro como planear, invertir a futuro y aplazar la gratificación. (*Alto:* Dinamarca, Canadá y Países Bajos. *Moderado:* Eslovenia, Egipto e Irlanda. *Bajo:* Rusia, Argentina y Polonia.)
- **Colectivismo institucional:** el grado en que los individuos son alentados por las instituciones sociales a integrarse en grupos dentro de las organizaciones y la sociedad. (*Alto:* Grecia, Hungría y Alemania. *Moderado:* Hong Kong, Estados Unidos y Egipto. *Bajo:* Dinamarca, Singapur y Japón.)
- **Diferenciación por género:** el grado en que la sociedad maximiza las diferencias de los roles desempeñados por cada género; se mide en función de cuánto estatus y qué tantas responsabilidades tienen las mujeres en la toma de decisiones. (*Alto:* Corea del Sur, Egipto y Marruecos. *Moderado:* Italia, Brasil y Argentina. *Bajo:* Suecia, Dinamarca y Eslovenia.)
- **Colectivismo al interior del grupo:** el grado en que los miembros de una sociedad se sienten orgullosos de pertenecer a grupos pequeños como su familia y el círculo de amigos íntimos, así como a las organizaciones para las que trabajan. (*Alto:* Egipto, China y Marruecos. *Moderado:* Japón, Israel y Catar. *Bajo:* Dinamarca, Suecia y Nueva Zelanda.)
- **Orientación al desempeño:** el grado en que una sociedad alienta y recompensa a los miembros de un grupo por su mejora en el desempeño y por su excelencia. (*Alto:* Estados Unidos, Taiwán y Nueva Zelanda. *Moderado:* Suecia, Israel y España. *Bajo:* Rusia, Argentina y Grecia.)

Los estudios GLOBE confirman que las dimensiones establecidas por Hofstede siguen siendo válidas, así que amplían sus investigaciones en lugar de reemplazarlas. Las dimensiones agregadas por GLOBE ofrecen una medida más amplia y actualizada de las diferencias culturales entre las naciones. Es probable que los estudios interculturales del comportamiento humano y las prácticas organizacionales harán un uso más intenso de las dimensiones GLOBE para evaluar las distinciones entre países.[70]

en la PRÁCTICA

Contexto:

Renata Zorzato, jefa de desarrollo de nuevos productos en una compañía de reclutamiento global, está preparándose para mudarse de São Paulo a San Diego, donde encabezará un equipo de reclutadores ejecutivos. Su recién formado equipo incluirá a empleados que la empresa tiene ya en Berlín, Londres, Shanghái, México, Kuala Lumpur, Nueva York y San Diego. Su misión será diseñar y lanzar una nueva herramienta para reclutamiento global de ejecutivos. Pero antes, Renata tendrá que lograr que todos los participantes trabajen en conjunto y que cada de uno de ellos aporte al equipo sus fortalezas únicas y sus perspectivas individuales en relación con el proyecto.



Fuente: Joe Binef

Joe Binef
Director de Desarrollo de Procesos Globales

¿Cuál es el método idóneo para que Renata una y ponga en funcionamiento un equipo con tanta diversidad cultural?

Lo primero que debe hacer Renata es reunirse con su equipo en un ambiente informal (una cena, por ejemplo), ya que eso permitirá que los integrantes se familiaricen un poco entre sí. Como todos son "forasteros", poseen un vínculo común que debe fomentar entre ellos un espíritu de trabajo en equipo. La colaboración y la comunicación serán factores clave para su éxito; Renata deberá llevar a cabo juntas de equipo con regularidad y propiciar que todos los participantes compartan en ellas sus mejores prácticas y experiencias. Como el grupo estará trabajando en la creación de una nueva herramienta global, es muy importante que Renata les reitere una y otra vez que la experiencia individual de cada uno de los integrantes es valiosa para el éxito del equipo.

La administración global en el mundo actual

Hacer negocios a escala mundial no es algo sencillo en la actualidad. A lo largo de nuestro análisis de lo que implica administrar en el entorno global de nuestros días, deseamos enfocarnos en dos temas de gran interés. El primero tiene que ver con los desafíos que conlleva la globalización, sobre todo los relativos a la apertura inherente al hecho de operar internacionalmente. El segundo tema se refiere a los retos implícitos en la administración de una fuerza laboral global.

EL DESAFÍO DE LA APERTURA La presión por volvernos globales se halla en todas partes. Los defensores de la globalización exaltan los beneficios que ésta aporta en términos económicos y sociales pero dejan de lado el hecho de que también da lugar a numerosos retos debido, sobre todo, a que una actitud de apertura se hace indispensable para trabajar en un entorno de tal amplitud. Uno de esos retos es la creciente amenaza del terrorismo, que ha dado lugar a una verdadera red de terror universal. Uno de los propósitos de la globalización es generar una apertura al comercio y eliminar las barreras geográficas que separan a los países. Sin embargo, dicha apertura implica quedar expuestos tanto a lo bueno como a lo malo. En un amplio rango de naciones, desde Filipinas y Reino Unido hasta Israel y Pakistán, las organizaciones y sus empleados están expuestos a sufrir ataques terroristas. Otro desafío inherente a la apertura es la interdependencia económica de los países con relaciones comerciales. Como hemos visto recientemente, si la economía de un país se tambalea puede provocar un efecto dominó en las naciones con las que tenga relaciones de negocios. Hasta el momento, sin embargo, la economía mundial se ha mostrado resistente. Y, como comentamos antes, las estructuras activas en la actualidad (la Organización Mundial de Comercio y el Fondo Monetario Internacional, por ejemplo) contribuyen a aislar los problemas potenciales para abordarlos apropiadamente.

Con mucho, el desafío más serio para los gerentes por lo que respecta a la apertura requerida por la globalización deriva de las muy intensas, latentes y fundamentales diferencias culturales que abarcan tradiciones, historias, creencias religiosas y valores profundamente enraizados. Administrar en entornos con estas condiciones puede ser extremadamente complicado. Aunque hay personas que hacen mucho hincapié en el beneficio económico que conlleva la globalización, también existen quienes consideran que ese término no es más que un eufemismo para "americanización", en referencia al hecho de que los valores culturales y la filosofía de negocios estadounidenses podrían estar imponiéndose poco a poco en todo el mundo.[71] En el mejor de los casos, los defensores de esta "americanización" esperan que los demás se den cuenta de cuán progresistas, eficientes, trabajadoras y libres son la sociedad y las empresas estadounidenses, y que eso los incline a querer emular la forma en que se hacen las cosas en EU. Sin embargo, los detractores de esta perspectiva argumentan que esta actitud del "todopoderoso dólar estadounidense, cuya verdadera intención es difundir el estilo nacional a todos los demás países" ya ha dado lugar a numerosos problemas.[72] Es cierto que la historia humana está plagada de choques entre civilizaciones, pero lo que agrava las cosas es que hoy en día hay más posibilidades de que surjan malentendidos y de que éstos escalen con mayor rapidez y facilidad que nunca antes. Los viajes aéreos globales, el Internet, la televisión y otros medios de comunicación han diseminado por doquier tanto las cualidades como los defectos que forman parte del entretenimiento, los productos y los comportamientos estadounidenses. En caso de aquellos a quienes no les gusta lo que dicen los norteamericanos, ni aquello en lo que creen, esto podría provocar resentimiento, antipatía, desconfianza e incluso un profundo sentimiento de rencor.

Desafíos implícitos en la administración de la fuerza laboral global

- "En vista de que son cada vez más los estadounidenses que viajan a la China continental para trabajar, el número de chinos y norteamericanos que laboran codo a codo está aumentando. Aunque benéficas de muchas formas, estas sociedades interculturales también ponen de relieve las tensiones derivadas de divergencias en materia de experiencia laboral, niveles salariales y comunicación".[73]
- Las empresas globales con equipos de trabajo multiculturales enfrentan el reto de administrar las diferencias culturales en lo que respecta a las relaciones vida laboral-vida familiar. Las prácticas y programas implementados para ese propósito pueden ser apropiados y eficaces para los empleados de un país pero eso no garantiza que constituyan la mejor solución para los de otras naciones.[74]

Los textos anteriores reflejan los desafíos relacionados con la administración de una fuerza laboral global. Como la globalización sigue siendo importante para los negocios, resulta evidente que los gerentes necesitan averiguar cuál es la mejor manera de manejar la diversidad de los empleados. Algunos investigadores han sugerido que los gerentes requieren desarrollar su **inteligencia cultural**, esto es, el conjunto de habilidades relativas a la conciencia y la

inteligencia cultural
Conjunto de habilidades relativas a la conciencia y la sensibilidad ante una cultura

sensibilidad ante una cultura.[75] La inteligencia cultural abarca tres dimensiones principales: (1) conocimiento de la cultura como concepto: cómo varían las culturas y de qué manera afectan el comportamiento; (2) conciencia plena: la capacidad de poner atención a las señales y las reacciones que ocurren en diferentes situaciones interculturales; y (3) habilidades conductuales: el uso del conocimiento y la conciencia plena que poseemos para elegir comportamientos apropiados en esas situaciones.

mentalidad global
Atributos que permiten al líder ser efectivo en entornos interculturales

Otros investigadores han afirmado que lo que necesitan los líderes para ser efectivos es una **mentalidad global**, esto es, los atributos que les permitan ser efectivos en entornos interculturales.[76] Los atributos en cuestión constan de tres componentes, como se muestra en la figura 3-6.

Los líderes que posean esas habilidades y capacidades interculturales, independientemente de que las definan en términos de inteligencia cultural o mentalidad global, se convertirán en importantes activos para las organizaciones globales. En el ámbito universalista de nuestros días, la administración exitosa será aquella que se caracterice por una gran sensibilidad y capacidad de comprensión. Los gerentes que trabajen en países ajenos al suyo deberán ser conscientes de cómo serán interpretadas sus decisiones y acciones no sólo por quienes tiendan a estar de acuerdo con ellas, sino, sobre todo, por aquellos que pudieran estar en conflicto con sus puntos de vista. Además, tendrán que ajustar sus estilos de liderazgo y sus métodos de administración de forma que tomen en consideración la diversidad de perspectivas y, al mismo tiempo, habrán de ser tan eficientes y eficaces como sea necesario para lograr los objetivos de la organización.

Figura 3-6
Mentalidad global

Capital intelectual:	Conocimiento de los negocios internacionales y capacidad para comprender cómo funcionan las empresas en una escala global
Capital psicológico:	Apertura a nuevas ideas y experiencias
Capital social:	Capacidad para establecer conexiones y desarrollar relaciones de confianza con las personas que son distintas

Fuente: Basada en "Making it Overseas", de M. Javidan, M. Teagarden y D. Bowen, en *Harvard Business Review*, abril de 2010; y "Testing Managers' Global IQ", de J. McGregor (ed.), en *Bloomberg BusinessWeek*, 28 de septiembre de 2009.

CAPÍTULO 3

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

3.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Comparar las mentalidades etnocéntricas, policéntricas y geocéntricas de las empresas respecto de los negocios globales.

El provincianismo es la concepción del mundo que se basa exclusivamente en las perspectivas personales, lo que da lugar a la incapacidad de reconocer que los demás tienen diferentes formas de vivir y trabajar. La mentalidad etnocéntrica es una forma de pensar derivada del provincianismo, según la cual los mejores enfoques y prácticas laborales son aquellos que priman en el país de origen. La mentalidad policéntrica es la que se basa en la creencia de que los gerentes del país huésped utilizan en sus empresas los mejores enfoques y prácticas de negocios. Por último, la mentalidad geocéntrica es una forma de pensamiento de orientación universalista, que se enfoca en usar los mejores métodos y la gente más capaz sin importar de qué lugar del mundo provengan.

3.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar la importancia de las alianzas comerciales regionales y de los mecanismos de comercio internacional.

La Unión Europea está conformada por 27 naciones democráticas, y actualmente ocho países más son candidatos a integrarse a ella. Diecisiete de los estados miembro han adoptado el euro como divisa común y todas las naciones que se sumen a la Unión deberán adoptarlo. El TLCAN es un acuerdo de libre comercio que sigue ayudando a Canadá, México y Estados Unidos a fortalecer su poder económico global. La alianza CAFTA-EU continúa tratando de consolidarse, al igual que el ALCA. Debido a las demoras que ha sufrido la implementación de los acuerdos CAFTA y ALCA, lo más probable es que el Mercosur (Mercado Común del Sur) adquiera una importancia renovada. La ASEAN es una alianza comercial en la que participan 10 naciones del sudeste asiático, una región importante para la economía global. La Unión Africana y la SAARC son agrupaciones relativamente nuevas pero los beneficios que están generando para sus miembros son evidentes. Para contrarrestar algunos de los riesgos que conlleva el comercio global, la Organización Mundial de Comercio (OMC) desempeña un papel muy relevante en la supervisión y promoción de las relaciones comerciales. El Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Grupo del Banco Mundial son dos entidades que ofrecen asesoría y respaldo monetario a sus países miembro. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico provee apoyo financiero a las naciones que la integran para ayudarlas a desarrollar empleos y alcanzar un crecimiento económico sustentable.

3.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir las estructuras y técnicas utilizadas por las organizaciones cuando se expanden a territorios internacionales.

Una corporación multinacional (CMN) es una compañía internacional que opera en varios países. Las organizaciones multidomésticas son CMN que descentralizan sus decisiones administrativas y de otra índole en el país local (mentalidad policéntrica). Las empresas globales son CMN que centralizan las decisiones administrativas y de otra índole en su país de origen (mentalidad etnocéntrica). Las organizaciones transnacionales (mentalidad geocéntrica) son CMN para las que las barreras geográficas artificiales no tienen significado alguno y que utilizan las mejores prácticas y métodos sin importar de qué parte del mundo provengan. El abastecimiento global es la adquisición de materia prima o fuerza laboral en cualquier mercado internacional que los ofrezca más baratos. La exportación es la producción doméstica para venta en el extranjero. La importación es la adquisición de productos fabricados en el extranjero para venderlos localmente. El otorgamiento de licencias es un esquema de operación utilizado por organizaciones de manufactura que fabrican o venden los productos de otra empresa, la cual concede a las primeras el derecho a utilizar su nombre de marca, su tecnología o sus especificaciones de producto. Las franquicias son similares pero, por lo general, son empleadas por organizaciones de servicio que quieren utilizar el nombre y los métodos operativos de otra empresa. Las alianzas estratégicas globales son asociaciones establecidas entre una organización y una o varias empresas extranjeras, de manera que todas comparten sus recursos y conocimientos para el desarrollo de nuevos productos o la

edificación de instalaciones de producción. Una empresa conjunta (o joint venture) es un tipo específico de alianza estratégica en la que los socios acuerdan conformar una organización independiente para cumplir algún propósito de negocios. Una subsidiaria en el extranjero es una inversión directa en un país foráneo mediante el establecimiento de instalaciones de producción u oficinas independientes.

3.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar la relevancia que tienen los entornos político/legal, económico y cultural en los negocios globales.

Las leyes y la estabilidad política de un país son elementos del entorno político/legal con los que los gerentes deben estar familiarizados. Además, es preciso que sean conscientes de las problemáticas económicas (relativas, por ejemplo, a los tipos de cambio, las tasas de interés y las políticas fiscales) de los países en donde operan. Geert Hofstede identificó cinco dimensiones para evaluar la cultura de una nación, a saber: individualismo/colectivismo, distancia del poder, rechazo a la incertidumbre, ambición personal/procuración de relaciones y orientación al largo plazo/corto plazo. Los estudios GLOBE, por su parte, identificaron nueve dimensiones para evaluar las culturas nacionales: distancia del poder, rechazo a la incertidumbre, asertividad, orientación humana, orientación al futuro, colectivismo institucional, diferenciación por género, colectivismo al interior del grupo y orientación al desempeño. En la actualidad, los principales desafíos inherentes a la realización de negocios a nivel global son: (1) la apertura relacionada con la globalización y las significativas diferencias culturales que existen entre los países, y (2) la administración de una fuerza laboral global, la cual demanda el desarrollo de la inteligencia cultural y de una mentalidad global.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Compare las mentalidades etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica en el terreno de los negocios globales.
2. Describa el estado actual de las distintas alianzas comerciales regionales.
3. Haga una comparación entre las organizaciones multinacionales, multidomésticas, globales y transnacionales.
4. ¿Qué implicaciones tiene para la gerencia una organización sin fronteras?
5. Describa los distintos métodos que pueden utilizar las organizaciones para volverse internacionales.
6. ¿Los gerentes de un hospital de Rusia o de un organismo gubernamental de Egipto pueden utilizar como guía el programa GLOBE del que hablamos en el capítulo? Explique su respuesta.
7. ¿Qué desafíos podría enfrentar un gerente de origen mexicano al ser transferido a Estados Unidos para administrar una planta de manufactura localizada en Tucson, Arizona? ¿Sus problemas serían los mismos para un gerente estadounidense transferido a Guadalajara? Explique su respuesta.
8. ¿Cómo podrían afectar las diferencias culturales señaladas por las dimensiones GLOBE la manera en que los gerentes (a) usan grupos de trabajo, (b) desarrollan objetivos/planes, (c) recompensan el desempeño sobresaliente de los empleados, y (d) abordan el conflicto entre empleados?

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

Cuando compramos el más reciente artilugio tecnológico, lo último que nos pasa por la mente son los derechos de los trabajadores.[77] Sin embargo, por favor eche un vistazo a la lista siguiente, en la que se presentan algunos de los problemas que han identificado los investigadores en torno al tema: jornadas laborales de hasta 60 horas; explosiones fabriles que matan a una elevada cantidad de trabajadores debido a la acumulación de polvo combustible; lesiones repetitivas tan graves que algunos trabajadores quedan imposibilitados para usar sus manos. “De acuerdo con noticias recientes, todas estas experiencias forman parte del trabajo cotidiano de los trabajadores chinos que se dedican a ensamblar los iPhones, iPads y iPods de Apple”. En otros lugares donde hay trabajadores que también ensamblan productos tecnológicos, los obreros han llegado hasta el suicidio a causa de la presión y el estrés. ¿Qué opina al respecto? ¿Quién es responsable de garantizar que los entornos laborales sean seguros, sobre todo cuando el trabajo se realiza bajo un esquema de outsourcing? ¿Acaso los gerentes deben ser conscientes de estos problemas al operar en los mercados globales? ¿Por qué o por qué no? Un analista comentó: “Se trata del resultado lógico de la relación engañosa que se da entre las marcas del primer mundo y la mano de obra del tercer mundo”. ¿Qué significado cree que tiene el comentario anterior? ¿Cuáles son sus implicaciones para los gerentes?

DESARROLLE SUS HABILIDADES de colaboración

Acerca de la habilidad

El término colaboración se refiere al trabajo en equipo, la sinergia y la cooperación que se da entre las personas cuando están enfocadas en la consecución de un objetivo común. La capacidad de colaborar es crucial en muchos ámbitos transculturales. Cuando todos los participantes en una iniciativa deben trabajar en conjunto para lograr sus objetivos, la colaboración resulta un factor de enorme importancia en el proceso.

Pasos para practicar la habilidad

1. *Trate de identificar intereses comunes.* La mejor manera de comenzar a trabajar en colaboración con otras personas consiste en identificar aquello que tienen en común. Los intereses compartidos permiten que la comunicación sea más efectiva.
2. *Escuche a los demás.* La colaboración es un esfuerzo de equipo. Todos tienen opiniones que vale la pena escuchar y cada individuo debe tener la oportunidad de expresar sus ideas.
3. *Verifique el nivel de comprensión.* Asegúrese de haber comprendido lo dicho por otra persona. Lleve una retroalimentación cuando sea necesario.
4. *Acepte la diversidad.* Cuando se participa en un esfuerzo colaborativo, hay que saber aceptar que no todo será "a nuestro gusto". Muéstrese dispuesto a transigir ante ideas distintas y formas diferentes de hacer las cosas. Ábrase a esas ideas y a la creatividad que conllevan.
5. *Busque información adicional.* Pida información adicional a sus contrapartes. Anímelos a hablar y a explicar más profusamente sus sugerencias. Esta oportunidad de compartir ideas abiertamente puede redundar en la formulación de soluciones creativas.
6. *No se ponga a la defensiva.* La colaboración exige comunicaciones abiertas. Sin embargo, las discusiones podrían centrarse en aquello que usted y otras personas no estén haciendo o en cuya realización deban mejorar. En cualquier caso, no tome la retroalimentación positiva como una crítica personal. Enfóquese en el tema bajo análisis y no en la persona que está transmitiendo el mensaje. Y, sobre todo, ¡reconozca que usted no siempre tiene la razón!

Práctica de la habilidad

Entreviste gerentes de tres organizaciones distintas y pregúnteles cómo colaboran con otras personas. ¿Qué tácticas específicas han descubierto para colaborar eficazmente con los demás? ¿Qué problemas han encontrado en sus esfuerzos de colaboración? ¿Cómo afrontaron dichos problemas?

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Mudarse a un país extranjero nunca es fácil, independientemente de cuántas veces lo haya hecho o de cuán receptivo sea a las nuevas experiencias. Las organizaciones globales exitosas son capaces de identificar a los mejores candidatos para sus misiones globales, y uno de los métodos que utilizan son las evaluaciones que efectúan antes de asignar personal a sus oficinas internacionales. Formen equipos de 2 o 3 integrantes. Su equipo recién formado, la "Fuerza de tareas para asignaciones globales", tiene la responsabilidad de desarrollar una prueba de evaluación de aptitudes globales para Yum Brands (el operador de productos alimenticios más grande del mundo que agrupa marcas como Taco Bell, Pizza Hut, KFC, Long John Silver's y A&W). Como Yum está expandiendo sus operaciones globales de forma significativa, quiere asegurarse de enviar al mejor personal posible a sus diversas ubicaciones globales. La tarea que debe efectuar su equipo es producir el borrador de una prueba para evaluar las aptitudes globales de la gente. Piense cuáles son las características, habilidades, actitudes y demás rasgos que, según su opinión, deben conjuntar los empleados que deseen alcanzar el éxito en el entorno global. El borrador generado por su equipo debe tener una extensión de entre media página y una página completa. Prepárense para presentar sus ideas ante sus compañeros de clase y su profesor.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Busque dos ejemplos actuales de cada uno de los métodos utilizados por las organizaciones para volverse internacionales. Redacte un ensayo breve para describir lo que están haciendo las empresas en cuestión.
- Kwintessential, una empresa con sede en Reino Unido, cuenta con varios "cuestionarios" sobre conocimiento cultural en su sitio web [www.kwintessential.co.uk/resources/culture-tests.html]. Visite esa página y trate de responder dos o tres cuestionarios. ¿Le sorprende la calificación que obtuvo? ¿Qué le indican sus resultados respecto de su conciencia cultural?
- Además de los cuestionarios, en el sitio web encontrará guías de la etiqueta social que funciona en distintos países. Elija dos naciones (de distintas regiones), analice sus normas de etiqueta y compárelas. ¿En qué se parecen? ¿En qué difieren? ¿Qué ayuda puede brindar este tipo de información a los gerentes?
- Entreviste a dos o tres profesores o estudiantes de su escuela que provengan de otros países. Pídales que describan cómo es el mundo empresarial en sus naciones. Escriba un ensayo breve resumiendo sus hallazgos.
- Aproveche las oportunidades que pudieran presentársele para viajar al extranjero, ya sea de manera personal o en viajes de campo con sus compañeros de estudios.
- Cree una línea de tiempo para ilustrar la historia de la Unión Europea y otra para ilustrar la historia del TLCAN.

- Imagine que la empresa para la que trabaja lo envía al extranjero (usted decida a qué país). Investigue los entornos económico, político/legal y cultural de la nación en cuestión. Escriba un informe resumiendo sus hallazgos.
- Si todavía no cuenta con pasaporte, averigüe cuál es el procedimiento que debe seguir para tramitarlo y, de ser posible, obténgalo.
- Lecturas sugeridas por los autores: H. L. Sirkin, J. W. Hermerling y A. K. Bhattacharya, *Globality: Competing with Everyone from Everywhere for Everything* (Boston Consulting Group, Inc., 2008); J. Zogby, *The Way We'll be* (Random House, 2008); Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5ª ed. (South-Western Publishing, 2008); Kenichi Ohmae, *The Next Global Stage* (Wharton School Publishing, 2005); John Hooker, *Working Across Cultures* (Stanford Business Books, 2003); y Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree* (Anchor Books, 2000).
- Si quiere estar lo mejor preparado posible para desempeñarse en el ámbito internacional, tome clases adicionales de administración internacional y negocios internacionales.
- Se le ha pedido que diseñe un programa para preparar a los gerentes de su empresa para encargarse de una asignación en el extranjero. ¿Qué debería incluir este programa? Sea específico. Sea minucioso. Sea creativo.
- Utilizando sus propias palabras, describa por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Esqueletos en el armario



Aunque es ilegal que las empresas sobornen a las autoridades, los gobernantes y los partidos políticos extranjeros, la subsidiaria de Walmart en México supuestamente hizo pagos a las autoridades locales para obtener permisos de operación para nuevos almacenes, en un intento de acelerar su expansión minorista en el país.
Fuente: Daniel Aguilar/Stringer/Getty Images

Dinero. Secretos. Autoridades extranjeras. "Dar mordidas". Sobornar.[78] Todo lo anterior forma parte de los "esqueletos en el armario" involucrados en la realización de negocios globales, aspectos oscuros de los que los gerentes de empresas multinacionales no quieren hablar. De acuerdo con lo estipulado por la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, *Foreign Corrupt Practices Act*), es ilegal que las compañías estadounidenses sobornen a las autoridades extranjeras. La FCPA fue planteada como consecuencia de las investigaciones realizadas en la década de 1970 por la Comisión de Bolsa y Valores de EU, en las cuales más de 400 empresas del país admitieron haber hecho pagos cuestionables (por más o menos 300 millones de dólares) a autoridades, entidades gubernamentales y partidos políticos extranjeros. Uno de los ejemplos más representativos fue el de los ejecutivos de la empresa Lockheed Aircraft, que sobornaron a ciertas autoridades extranjeras para que favorecieran a sus productos. "El Congreso [de EU] promulgó la FCPA para poner un alto al soborno de autoridades extranjeras y restaurar la confianza pública en la integridad del sistema de negocios estadounidense". Con la aprobación de la FCPA, Estados Unidos se convirtió en el primer país en prohibir de forma explícita la práctica del soborno.

Hace poco, sin embargo, los gerentes del minorista más grande del mundo tuvieron que hacer frente a las acusaciones de haber incurrido en sobornos para acelerar la expansión de la empresa en México. Una investigación efectuada por un periodista del *New York Times* asegura que la subsidiaria mexicana de Walmart pagó 24 millones de dólares en sobornos a las autoridades locales con el propósito de acelerar el otorgamiento de permisos para abrir nuevos puntos de venta. Asimismo, de acuerdo con la investigación, una vez que se presentó evidencia de la magnitud del soborno a la alta dirección de Walmart en Estados Unidos, los ejecutivos optaron por descalificar las pruebas. Sin embargo, cuando los hechos se hicieron públicos, el consejo directivo de la empresa informó que el comité de auditoría estaba "examinando posibles violaciones a la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero y otros posibles delitos o conductas inapropiadas, en las que pudieran estar involucradas las subsidiarias en el extranjero…" Éste fue el primer reconocimiento público de Walmart en el sentido de que una averiguación interna estaba llevándose a cabo y de que, tal vez, otras subsidiarias extranjeras pudieran estar involucradas.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. ¿Qué opina respecto de los eventos narrados en el artículo? ¿Le sorprende que el soborno sea ilegal? ¿Por qué cree usted que existe dicha práctica? ¿Considera que la práctica del soborno debe desaparecer? ¿Por qué?
2. Investigue si hay otros países que hayan prohibido la práctica del soborno. (Pista: consulte la información de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.)
3. Hemos mencionado que es importante que los gerentes estén conscientes de las fuerzas que participan en el entorno externo, sobre todo en el ámbito global. Analice la validez de esa afirmación a la luz e los eventos descritos en el artículo.
4. ¿Qué podrían haber hecho diferente los gerentes de Walmart tanto en Estados Unidos como en sus subsidiarias en el extranjero? Explique su respuesta.
5. Walmart no es la única empresa que se ha visto involucrada en casos de soborno. Busque por lo menos otros tres ejemplos y descríbalos.

CASO DE APLICACIÓN 2 Tropiezos globales



Desde que Nomura adquirió las operaciones internacionales de Lehman como parte de su estrategia de expansión global, los gerentes de alto nivel de la empresa aprendieron que las diferencias culturales y de negocios que existían en ambas compañías, sobre todo en áreas como la toma de decisiones y el trato a las mujeres, podían ser causa de gran tensión entre los empleados.
Fuente: Reuters/Toru Hanai

Como han descubierto recientemente los ejecutivos de la compañía bursátil japonesa Nomura Holdings Inc., hacer negocios a escala global no siempre es fácil.[79] Nomura adquirió las operaciones internacionales de la empresa estadounidense de servicios financieros Lehman Brothers a finales de 2008 después de que su compañía matriz se declarara en quiebra. Al hacerlo, más o menos 8 000 empleados no japoneses se sumaron a la nómina de Nomura, desde cuyo punto de vista aquel era el momento ideal para fortalecer su estrategia de expansión global. No obstante, las diferencias culturales y las divergentes prácticas de negocio de ambas empresas que se hicieron evidentes inmediatamente después de la adquisición se han convertido en un verdadero escollo. Si bien es cierto que mezclar dos culturas distintas cuando hay una fusión o adquisición corporativa exige la implementación de esfuerzos deliberados, hacerlo resulta particularmente difícil si los activos clave de la unificación transcultural son los empleados de la organización adquirida.

En este caso en particular, las tensiones que surgieron en el entorno laboral tenían que ver con las compensaciones a ejecutivos, con la rapidez con que se tomaban las decisiones y con el trato que se brindaba a las mujeres. Por ejemplo, durante la primera sesión de capacitación para nuevas contrataciones de Nomura, se separaron a los hombres de las mujeres. A las mujeres (muchas de las cuales se habían graduado con honores de instituciones tan prestigiosas como Harvard) se les indicó cómo peinarse, servir el té y elegir su vestimenta según la estación del año. De hecho, el código de vestir que la empresa impuso a su personal femenino era muy estricto. A las empleadas de Lehman se les dijo que tenían que pintar su cabello para eliminar los reflejos, usar blusas con mangas mínimo a la altura del bíceps y evitar la ropa de colores brillantes. Varias trabajadoras del salón de cotizaciones fueron enviadas a casa por vestir "de forma inapropiada". Una de ellas comentó: "Me regresaron a casa por traer un vestido de manga corta, aun cuando llevaba un saco encima". Un vocero de Nomura declaró: "El código de vestir está estipulado en la intranet de la compañía y su intención es garantizar que ni los clientes ni los compañeros de trabajo se sientan incómodos".

Por otra parte, los banqueros de Lehman afirmaron que los procesos impuestos por Nomura para obtener aprobación y poder cerrar un trato eran "más lentos y más engorrosos que antes". Además, en la empresa estadounidense los clientes eran clasificados (en buena medida) a partir de las tarifas que pagaban, pero en Nomura se hacía más énfasis en otros factores, como la antigüedad de la relación. A este respecto, los banqueros nipones comentaron que "sus nuevos colegas estaban demasiado dispuestos a sacrificar clientes leales a cambio de una utilidad inmediata".

Habrá que decir, en defensa de Nomura, que la empresa ha tratado de mezclar las dos culturas. En sus oficinas europeas y asiáticas (dejando de lado las que tiene en Japón) se favorece la diversidad de nacionalidades. Además, la compañía ha ascendido a puestos de alta calificación a muchos empleados no japoneses. "Para reducir la naturaleza centralizada en Tokio de la empresa, Hiromi Yamaji, jefe de la banca de inversiones globales, fue trasladado a Londres, y Naoki Matsuba, jefe de capital global, fue asignado a Nueva York". Hasta marzo de 2010, el comité ejecutivo de Nomura estaba constituido exclusivamente por varones japoneses. No obstante, en un intento por dar a la compañía una orientación más global, un antiguo ejecutivo de Lehman de otro país, Jasjit "Jesse" Bhattal, de origen indio, fue promovido a miembro del comité. El ex director general y presidente suplente de Nomura, Takumi Shibata, comentó: "Cuando nuestro negocio es global, la dirección necesita ser global". A pesar de todo, dos años más tarde y ante la imposibilidad de lograr apoyo de Tokio para una reestructuración de las operaciones bancarias globales, Bhattal se vio obligado a renunciar a su cargo como uno de los ejecutivos extranjeros de mayor rango en Nomura.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. ¿Qué diferencias culturales obvias puede usted detectar entre Nomura y Lehman en la situación descrita?

2. ¿Qué mentalidad global cree que caracteriza a Nomura? Sea específico en su descripción. ¿Ve alguna evidencia de cambio en la actitud de la empresa?
3. Investigue un poco sobre las culturas japonesa y estadounidense. Compare sus características culturales. ¿Qué similitudes y qué diferencias existen? ¿De qué manera cree que esas diferencias culturales estén afectando la situación de Nomura?
4. ¿Qué podrían hacer los gerentes de Nomura para respaldar, promover y alentar la conciencia cultural entre los empleados? Explique su respuesta.
5. ¿Qué cree que significa la afirmación siguiente? "Cuando nuestro negocio es global, la dirección necesita ser global". ¿Considera que Nomura está realmente llevando esto a cabo? Explique su respuesta.

RESPUESTAS AL CUESTIONARIO "¿QUIÉN ES DUEÑO DE QUÉ?"

1. **d. Suiza**
   Nestlé SA le compró ambas marcas de pizza congelada, Tombstone y DiGiorno, a Kraft Foods en 2009.
2. **c. Estados Unidos**
   El fabricante de jugos Lebedyansky fue adquirido por PepsiCo Inc. y Pepsi Bottling Group Inc. en marzo de 2008.
3. **a. Estados Unidos**
   Las especias Rajah son productos de la división de salsas de Lea & Perrins, la cual fue adquirida por H.J. Heinz Company en junio de 2005.
4. **b. India**
   La marca de té Tetley es propiedad de Tata Tea Group, una subsidiaria del conglomerado indio Tata Group.
5. **a. Suiza**
   Nestlé adquirió el control de la productora de dulces más grande de China en 2011.
6. **a. Países Bajos**
   El segundo más grande productor de cerveza mexicano fue adquirido por Heineken N.V. en enero de 2010.
7. **b. México**
   Grupo Bimbo, uno de los productores de panificación más grandes del mundo, compró los derechos para fabricar y distribuir la pasta para pizza Boboli en 2002.
8. **c. Estados Unidos**
   General Mills adquirió a este fabricante de productos lácteos en 2011.
9. **c. Francia**
   LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, el grupo productor de bienes de lujo más grande del mundo, es propietario de Sephora.
10. **b. Alemania**
    La empresa de bienes de lujo alemana Labeluz adquirió esta marca de calzado en 2011.
11. **c. Suiza**
    Nestlé SA compró al fabricante de las comidas congeladas Lean Cuisine en 2002.
12. **a. Rusia**
    El magnate ruso Alexander Lebedev adquirió el *Independent* en marzo de 2010.
13. **b. Reino Unido**
    La mostaza marca French's es un producto de Reckitt-Benckiser.
14. **a. India**
    Tata Coffee, una división del conglomerado indio Tata Group, adquirió la marca de café Eight O'Clock en 2006.
15. **b. Estados Unidos**
    El gigante de productos de consumo Procter & Gamble compró la marca de lujo de cuidado capilar a una firma de capital privado en 2008.

CAPÍTULO

4 Administración de la diversidad

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

Regrese las páginas del calendario hasta 2000.

Coca-Cola Company acaba de llegar a un acuerdo por la cifra récord de 192.5 millones de dólares para dar por concluida la demanda colectiva por discriminación racial que fue interpuesta en su contra.[1] Los documentos de los tribunales describen una atmósfera corporativa en donde los empleados de raza negra "conformaban redes informales para ofrecer 'verificaciones sanitarias' y que los esfuerzos en pro de la diversidad no eran considerados una prioridad por los directivos". Por otro lado, al mismo tiempo que la contratación de trabajadores afroamericanos disminuía, "varios de los empleados de raza negra con educación y entrenamiento que trabajaban en la compañía comentaron estar recibiendo un trato desfavorable, lo cual generaba la impresión de que Coca-Cola constituía un entorno laboral de alto riesgo para los afroamericanos asertivos y con potencial de desarrollo". Transportémonos a 2012. Coca-Cola Company ha sido ubicada por la revista Diversity Inc. en la sexta posición de su lista de las 10 mejores empresas para empleados afroamericanos y también la número seis en la lista de las 10 mejores empresas para empleados latinos. ¿Cómo logró esta organización un cambio de rumbo tan radical?

Después de ser demandada por discriminación racial, Coca-Cola ha dado pasos muy grandes en sus esfuerzos en favor de la diversidad, en todos los niveles y en todas las áreas. El compromiso de los altos ejecutivos se convirtió en la piedra de toque de la administración de la diversidad en la compañía y sigue siendo uno de sus factores determinantes. El director general de Coca-Cola, Muhtar Kent (que no ocupaba ese cargo cuando ocurrieron los problemas de discriminación), comenta: "Desarrollar una fuerza laboral inclusiva y diversa constituye uno de los ejes de nuestra Visión 2020, la cual nos exige 'lograr una verdadera diversidad' en todas las áreas de nuestro negocio". El mismo Kent (en la fotografía de la página siguiente)



Fuente: AP/Photo/Ric Feld

autorizó un programa de compensación para ejecutivos que condiciona los beneficios que éstos pudieran recibir según su cumplimiento de determinados objetivos y acciones en favor de la diversidad. El director general de diversidad de Coca-Cola, Steve Bucherati, se ha encargado durante años de los programas de diversidad de la compañía; la gente suele



Fuente: Manuel Bruque/Newscom

"El verdadero poder de la diversidad reside en las sinergias que se generan cuando personas y culturas distintas se unen en aras de la consecución de un bien común..."

describirlo como un decidido y muy dedicado defensor de la pluralidad, y parte de su labor estriba en generar informes regulares sobre las iniciativas en pro de la diversidad y sus resultados para el análisis del consejo directivo de la organización.

Uno de los esfuerzos a favor de la diversidad alentado por Coca-Cola consiste en formar lo que han llamado grupos de recursos de negocios a lo largo de toda la compañía. Estos grupos (entre los cuales hay un grupo asiático, uno afroamericano y uno latino) ofrecen oportunidades para que los empleados se vinculen con colegas con quienes comparten antecedentes similares. Para dejar bien claro que la alta dirección respalda esta iniciativa, cada grupo está encabezado por un ejecutivo de primer nivel. Los grupos participan en eventos de reclutamiento, convocan a expertos para que colaboren en paneles de discusión sobre temas importantes relacionados con la diversidad y conviven con los clientes en encuentros con la comunidad.

Además, la empresa aborda la diversidad también desde la perspectiva legal. El consejo asesor de asuntos jurídicos de Coca-Cola afirma que el enfoque de la compañía respecto de la diversidad y la inclusión tiene cuatro dimensiones: (1) reclutamiento interno, desarrollo, promoción y retención de empleados diversos; (2) contratación de empleados representativos de la diversidad; (3) inspección, comparación, medición

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

4.1 ***Definir*** *el concepto de diversidad en el ámbito laboral y explicar por qué es tan importante administrarla.*

4.2 ***Describir*** *las modificaciones que está sufriendo el ámbito laboral en todo el mundo.*

4.3 ***Explicar*** *los diferentes tipos de diversidad que forman parte del ámbito laboral.*

4.4 ***Analizar*** *los desafíos que enfrentan los gerentes al administrar la diversidad.*

4.5 ***Describir*** *varias iniciativas de administración de la diversidad en el ámbito laboral.*

y recompensa de las prácticas enfocadas en la diversidad a partir de su evaluación contra los mejores estándares de la industria; y (4) desarrollo de una "vía de acceso directo" para los candidatos potenciales que representen la diversidad.

Más allá de los requerimientos legales a favor de la diversidad, Coca-Cola ha reconocido que ésta puede beneficiarla de muchas maneras. Muhtar Kent comenta: "El verdadero poder de la diversidad reside en las sinergias que se generan cuando personas y culturas distintas se unen en aras de la consecución de un bien común: ganar y crear un valor compartido. Entonces realmente ocurren cosas extraordinarias". ***¿Qué tendría que hacer Coca-Cola para lograr que todos sus gerentes se involucren en los esfuerzos organizacionales a favor de la diversidad?***

Aunque el objetivo que tiene Coca-Cola de cultivar una fuerza laboral diversa es admirable, lo cierto es que todavía hay mucho que hacer a ese respecto en el mundo corporativo en general. Por ejemplo, en Estados Unidos la población femenina está graduándose de la educación universitaria y de posgrado en cantidades nunca antes vistas. Sin embargo, el número de posiciones de liderazgo de primer nivel sigue siendo bajo: en 2012, únicamente 35 mujeres ocupaban el cargo de CEO en las principales corporaciones estadounidenses.[2] No hay duda de que el tema de la equidad laboral es fundamental para los gerentes contemporáneos. Por ello, en este capítulo analizaremos con más detalle la administración de la diversidad en todo tipo de ámbitos de trabajo.

4.1 ***Definir*** *el concepto de diversidad en el ámbito laboral y explicar por qué es tan importante administrarla.*

FUNDAMENTOS DE LA diversidad

Mientras recorría el área de recepción de uno de los hoteles MGM Resorts International, el director de diversidad y educación para el liderazgo de la empresa comentó: "Me sorprende escuchar tantos idiomas distintos… Nuestros huéspedes proceden de todas las naciones del mundo y eso pone de relieve la importancia de que reflejemos tal diversidad en nuestro lugar de trabajo". Tal vez por eso todos los esfuerzos a favor de la diversidad que ha implementado MGM tienen que ver con "maximizar 100 por ciento la inclusión de todos los participantes en la organización".[3] Tal diversidad puede encontrarse en muchos ámbitos laborales de las organizaciones de todo el mundo y, como veremos en los ejemplos que abordaremos a lo largo del capítulo, los gerentes que trabajan en ellas están buscando formas de valorarla y desarrollarla. Sin embargo, antes de examinar qué se necesita para administrar la diversidad, sería conveniente definirla y determinar cuál es su importancia.

¿Qué es la diversidad en el ámbito laboral?

Observe por un momento a los integrantes de su clase (o a sus colegas de trabajo). Es muy probable que vea gente joven y gente madura, hombres y mujeres, personas altas y bajas, rubios con ojos claros, morenos con ojos marrones y cabello castaño, individuos de diversos orígenes étnicos, y toda una variedad de estilos de vestir. Sin duda se percatará también de que algunos de sus compañeros tienden a expresarse abiertamente, mientras que otros prefieren concentrar su atención y tomar notas, y varios más parecieran dedicarse a soñar despiertos. ¿Alguna vez se había detenido a pensar en las distintas expresiones de diversidad que lo rodean en todo momento? Con todo, es un hecho que ciertas personas han crecido en ambientes más diversos que otras. Por lo que respecta a nuestro objetivo, en la sección siguiente nos enfocaremos en la diversidad en el *ámbito laboral*, de manera que lo mejor será definirla con más claridad. Y para ello comenzaremos por revisar distintas interpretaciones que se han dado a ese concepto.

La diversidad ha sido considerada "uno de los temas de negocios más populares de las últimas dos décadas y comparte la atención con tendencias empresariales contemporáneas como la calidad, el liderazgo y la ética. A pesar de ser un asunto tan difundido, también es uno de los más polémicos y menos entendidos".[4] Cuando se le utiliza en el contexto de los derechos civiles y la justicia social, el término *diversidad* suele hacer referencia a la variedad de actitudes y respuestas emocionales que asumen las personas. Tradicionalmente se le considera una palabra de uso común en los departamentos de recursos humanos, en relación con las prácticas de contratación, con la discriminación y con la desigualdad. Sin embargo, actualmente la diversidad tiene muchas otras aristas. La figura 4-1 ilustra, en términos generales, la evolución histórica que ha tenido este concepto y su significado en Estados Unidos.

Para comenzar, revisemos algunas de las definiciones que se han dado al término *diversidad*. Por ejemplo, en State Farm (el proveedor más importante de seguros para automóviles en Estados

Figura 4-1
Evolución histórica de la diversidad de la fuerza laboral en Estados Unidos

Décadas de 1960 – 1970	**Enfoque en el cumplimiento de leyes y normas:** Título VII de la Ley de derechos civiles; Comisión para la igualdad de oportunidades de empleo; políticas y programas de acción afirmativa
Principios de la década de 1980	**Enfoque en la integración de mujeres y grupos minoritarios al mundo corporativo:** Desarrollo de programas corporativos para contribuir a mejorar la confianza personal y las competencias de las diferentes personas y así facilitar su integración
Finales de la década de 1980	**El concepto "diversidad de la fuerza laboral" se convierte en un factor clave de la supervivencia empresarial y deja de ser tan solo una exigencia legal que se tiene que cumplir:** La publicación del reporte Workforce 2000 abrió los ojos de los líderes empresariales a la realidad de la futura composición (mucho más diversa) de la fuerza laboral; comienza a utilizarse el término *diversidad de la fuerza laboral*
Finales de la década de 1980 – Finales de la década de 1990	**Enfoque en fomentar la sensibilidad:** El tema deja de ser una demanda legal que se debe cumplir; la inclusión ya no abarca exclusivamente a las mujeres y las minorías, sino a todas las formas de diversidad; se busca que los empleados sean más conscientes y sensibles ante las necesidades y las diferencias de los demás
Nuevo milenio	**Enfoque la diversidad y la inclusión para el éxito de los negocios:** Se reconoce que la diversidad de la fuerza laboral es un factor clave de los negocios, importante para lograr el éxito empresarial, la rentabilidad y el crecimiento

Basada en "The New Global Mindset: Driving Innovation Through Diversity", de Ernst & Young.

Unidos) la diversidad se concibe como "la fortaleza colectiva desarrollada con base en las experiencias, habilidades, talentos, perspectivas y culturas que aportan a State Farm todos sus agentes y empleados".[5] Las definiciones lexicográficas utilizan vocablos como variedad, diferencia, heterogeneidad (en lugar de uniformidad) o disparidad (en lugar de similitud). La Society for Human Resource Management, una asociación internacional de profesionales en recursos humanos, afirma que el término de "diversidad suele utilizarse para hacer referencia a las diferencias de la gente en aspectos como el origen étnico, el género, la edad, la religión, las capacidades físicas, el país de nacimiento y la orientación sexual" pero, aclara, también abarca "un infinito rango de características y experiencias únicas que incluyen estilos de comunicación, rasgos físicos como la estatura y el peso, y la velocidad del aprendizaje y la comprensión".[6] Una definición más indica que la diversidad comprende todas las formas en que difieren los individuos.[7] Finalmente, también se dice que este concepto hace referencia a la "variedad de particularidades físicas y culturales que constituye el espectro de las diferencias humanas".[8] Un detalle que vale la pena destacar respecto de todas las definiciones anteriores, estriba en que cada una de ellas hace hincapié en *todas* las formas en que las personas pueden diferir. Y esto es importante por cuanto la diversidad ya no se concibe desde la perspectiva simplista de un conjunto de categorías específicas como raza, género, edad o capacidad física, sino de manera más amplia e inclusiva de toda la gama de distinciones posibles.

Así pues, ¿cuál es nuestra definición de diversidad de la fuerza laboral? Desde nuestra perspectiva, el concepto de **diversidad de la fuerza laboral** se refiere a las formas en que se diferencian y se asemejan entre sí las personas que forman parte de una organización. Observe que esta interpretación no se enfoca exclusivamente en las diferencias, sino también en las similitudes que hay entre los empleados. Esto refuerza nuestra creencia de que los gerentes y las organizaciones deben entender que los empleados tienen cualidades en común, pero también diferencias que los distinguen. Lo anterior no significa que las divergencias sean menos relevantes; lo que deseamos destacar es el hecho de que, como gerentes, debemos centrar nuestro interés en buscar maneras de desarrollar relaciones estrechas con toda la fuerza laboral que manejamos y vincularnos con ella.

diversidad de la fuerza laboral
Formas en que se diferencian y se asemejan entre sí las personas que forman parte de una organización

Por último, deseamos destacar un detalle respecto de nuestra definición de diversidad de la fuerza laboral:[9] las características demográficas en las que tendemos a pensar cuando hablamos de diversidad (edad, raza, género, origen étnico, etc.) son tan solo la punta del iceberg. Esas particularidades demográficas reflejan la **diversidad superficial**, entendiendo por esto las diferencias de fácil percepción que podrían dar lugar a la formulación de ciertos estereotipos pero que no necesariamente reflejan el pensamiento o los sentimientos de los individuos. Tales

diversidad superficial
Diferencias de fácil percepción que podrían dar lugar a la formulación de ciertos estereotipos pero que no necesariamente reflejan el pensamiento o los sentimientos de los individuos

diferencias superficiales pueden afectar la manera en que las personas perciben a los demás, sobre todo cuando fomentan las suposiciones o la estereotipia. No obstante, a medida que los individuos se conocen entre sí, esas diferencias superficiales van perdiendo importancia y la **diversidad profunda** (esto es, las divergencias en términos de valores, personalidades y preferencias laborales) se vuelve más relevante. Las diferencias profundas pueden afectar la manera en que la gente concibe las recompensas organizacionales, las formas de comunicación, su reacción ante los líderes y su comportamiento general en el ámbito de trabajo.

diversidad profunda
Diferencias en términos de valores, personalidades y preferencias laborales

¿Por qué es tan importante la administración de la diversidad de la fuerza laboral?

Ubicada en la cuarta posición de la lista *Diversity Inc.* dedicada a las 50 empresas que más favorecen la diversidad, la compañía de servicios de comunicación por voz AT&T reconoce los poderosos beneficios que se derivan de la heterogeneidad. El director general de diversidad de la empresa comenta: "Estamos conscientes de que el personal diverso con talento y dedicación es fundamental para el éxito de AT&T. Invertir en la contratación de una fuerza laboral heterogénea y bien educada representa, probablemente, la acción más importante que podemos llevar a cabo para ayudar a que Estados Unidos siga siendo líder en una economía digital de alcance global".[10] Por su parte, British Petroleum (BP), la empresa británica de energéticos, considera que "la diversidad de los proveedores, esto es, el uso de proveedores representativos de las minorías, incluyendo al sector femenino, nos garantiza la obtención de los mejores productos y servicios al precio más bajo".[11] Además de AT&T y BP, muchas otras empresas están experimentando las ventajas que puede aportar la diversidad. En esta sección deseamos analizar por qué es tan importante la diversidad de la fuerza laboral para las organizaciones. Para comenzar, podemos agrupar los beneficios derivados de ella en tres categorías principales: la administración de las personas, el desempeño organizacional y la estrategia. (Vea la figura 4-2.)

ADMINISTRACIÓN DE LAS PERSONAS En última instancia, la diversidad tiene que ver con la gente que hay tanto dentro como fuera de la organización. La administración de las personas beneficia a las organizaciones en razón de que en ella están involucrados todos los esfuerzos que se lleven a cabo respecto de la atracción y retención de una fuerza laboral talentosa. Las organizaciones quieren contar con personal inteligente porque son los individuos (o, más precisamente, sus habilidades, capacidades y experiencias) quienes pueden llevarlas al éxito. Cualesquiera iniciativas positivas y explícitas que se implementen a favor de la diversidad

Figura 4-2
Beneficios de la diversidad de la fuerza laboral

Administración de las personas



- Mejor aprovechamiento del talento de los empleados
- Mayor calidad de los esfuerzos para la resolución de problemas en equipo
- Capacidad de atraer y retener empleados con antecedentes diversos

Desempeño organizacional



- Reducción de los costos asociados con altas tasas de rotación, ausentismo y demandas legales
- Mejora de la capacidad para resolución de problemas
- Mayor flexibilidad del sistema

Estrategia



- Mayor comprensión del mercado, lo cual mejora la capacidad de interactuar comercialmente con consumidores diversos
- Posibilidad de mejorar el crecimiento de las ventas e incrementar la participación de mercado
- Posible fuente de ventaja competitiva, en razón de que se hacen mejores esfuerzos de innovación
- Percepción de una actitud moral y ética; esto es lo "correcto", lo que se debe hacer

Fuentes: Basada en Ernst & Young, "The New Global Mindset: Driving Innovation Through Diversity", EYGM Limited, 2010; M. P. Bell, M. L. Connerley y F. K. Cocchiara, "The Case for Mandatory Diversity Education", *Academy of Management Learning & Education*, diciembre de 2009, pp. 597-609; E. Kearney, D. Gebert y S. C. Voelpel, "When and How Diversity Benefits Teams: The Importante of Team Members' Need for Cognition", *Academy of Management Journal*, junio de 2009, pp. 581-598; J. A. Gonzalez y A. S. DeNisi, "Cross-Level Effects of Demography and Diversity Climate on Organizational Attachment and Firm Effectiveness", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 2009, pp. 21-40; O. C. Richard, "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, abril de 2000, pp. 164-177; y G. Robinson y K. Dechant, "Building a Business Case for Diversity", *Academy of Management Executive*, agosto de 1997, pp. 21-31.

podrían brindar a la organización la posibilidad de atraer y conservar personal heterogéneo y talentoso, y aprovechar al máximo las capacidades que éste aporte a la empresa. Además, otro importante beneficio de la administración de personas estriba en que, tomando en cuenta que las compañías se apoyan cada vez más en la labor de equipos de trabajo, aquellos que tengan integrantes con antecedentes más variados podrán aportar perspectivas más diferenciadas y únicas al análisis, lo cual podría derivar en ideas y soluciones más creativas. A pesar de lo anterior, investigaciones recientes indican que tales beneficios podrían ser más difíciles de cosechar cuando los equipos tienen la responsabilidad de realizar tareas interdependientes durante un periodo prolongado. Tales situaciones presentan más oportunidades de que surjan conflictos y resentimientos.[12] No obstante, como señalan los investigadores, esto sencillamente significa que tal vez los equipos requieran una capacitación y una supervisión más intensas para facilitar la toma de decisiones y la resolución de conflictos grupales.

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL En términos de desempeño, los beneficios que aporta la diversidad de la fuerza laboral incluyen la reducción de costos y las mejoras en el funcionamiento de la organización. El ahorro en materia de costos puede ser significativo cuando el hecho de que las organizaciones que cultivan una fuerza laboral diversa deriva en una disminución de la rotación de personal, una menor tasa de ausentismo y menos oportunidades de que se presenten demandas legales por discriminación. Por ejemplo, el exclusivo minorista Abercrombie & Fitch tuvo que pagar 50 millones de dólares para dar por concluidas una demanda individual y dos colectivas en las que se le acusaba de discriminación contra minorías y mujeres.[13] Se trata de una cantidad de dinero que puede afectar seriamente los resultados de cualquier organización. En 2011, la Comisión para la igualdad de oportunidades de empleo de Estados Unidos informó que fueron presentadas 99 947 quejas por discriminación en el ámbito laboral, la cifra más alta de todos los tiempos. Sin embargo, todavía más sorprendente es el monto de dinero que obtuvieron las víctimas: más de 364 millones de dólares.[14] Los esfuerzos en pro de la diversidad de la fuerza laboral pueden reducir el riesgo de sufrir ese tipo de demandas. Por otro lado, un informe dado a conocer hace poco por la empresa de reclutamiento de personal Korn/Ferry International indica que las compañías estadounidenses pierden cada año 64 000 millones de dólares por la pérdida y reemplazo de trabajadores que abandonan su empleo "debido

en la PRÁCTICA

Contexto:

Greg Martin es gerente de nivel medio en una empresa minorista dedicada a la comercialización de café de especialidad, la cual se ha expandido rápidamente mediante la apertura de nuevos puntos de venta en todo el país. Greg trabaja muy de cerca con los gerentes de las nuevas tiendas para ayudarles a lograr que sus unidades tengan un desempeño eficiente y eficaz. Sin embargo, en términos prácticos el mayor escollo que enfrenta una y otra vez tiene que ver con temas relativos a la diversidad o, por decirlo de mejor manera, con la administración de una fuerza laboral heterogénea. Greg sabe que podría lograr mejores resultados si pudiera enseñar a los nuevos gerentes a aceptar y promover la diversidad.

¿Qué consejo le daría a Greg?

Le recomendaría investigar las características demográficas de los consumidores de cada punto de venta y explicarle a sus gerentes cuáles son los porcentajes de clientes de cada grupo social y el monto de los ingresos generados por los mismos. Greg debe resaltar la importancia de contratar al personal idóneo para atender apropiadamente a cada grupo. Además, sería muy recomendable que hiciera que todos los integrantes de su equipo tomaran una capacitación sobre diversidad, pues esto estimularía la comprensión mutua y desarrollaría la confianza entre ellos.

Shawn Linett
Gerente de ventas



Fuente: Shawn Linett

únicamente a una incorrecta administración de la diversidad".[15] El mismo reporte señala que 34 por ciento de quienes abandonaron sus empleos por temas relacionados con la diversidad, habrían permanecido en ellos si los gerentes hubieran reconocido sus capacidades. Otro estudio mostró que cuando los sesgos organizacionales se manifiestan en falta de respeto hacia quienes son diferentes, el desempeño de la empresa se ve entorpecido.[16] Sin embargo, viendo las cosas desde una perspectiva positiva, hay que decir que el desempeño organizacional puede mejorar a partir de la heterogeneidad de la fuerza laboral, ya que ésta contribuye a optimizar las capacidades para resolución de problemas y a flexibilizar el sistema. Las organizaciones que cuentan con una fuerza laboral diversa pueden aprovechar las distintas habilidades y capacidades que están presentes en ella y, por otro lado, el mero hecho de que el personal sea variado exige que sus procesos y procedimientos sean más inclusivos y adaptables.

ESTRATEGIA Desde el punto de vista estratégico, las organizaciones también se ven beneficiadas al contar con una fuerza laboral diversa. Lo más conveniente es visualizar la administración de un personal heterogéneo como la clave para obtener los empleados más talentosos, el desempeño más alto, la mejor participación de mercado y los proveedores más aptos en una nación y un mundo llenos de diversidad. Una importante ventaja a nivel estratégico estriba en que, al contar con una fuerza laboral diversa, las organizaciones pueden anticipar y responder mejor a las cambiantes necesidades de los consumidores. La variedad de empleados permite que haya puntos de vista diversos y distintos enfoques para aprovechar las oportunidades, lo cual puede mejorar los métodos de comercialización que usa la empresa al abordar a distintos consumidores. Por ejemplo, en vista de que la población de origen hispano está creciendo en Estados Unidos, también se han ido incrementando los esfuerzos organizacionales por comercializar productos y servicios entre ese grupo demográfico. Las organizaciones han descubierto que sus empleados hispanos representan una caudalosa fuente de ideas que, de carecer de ellos, no tendrían a su disposición. Las empresas de servicios alimentarios, los minoristas, las compañías de servicios financieros y los fabricantes de automóviles son tan sólo algunas de las industrias que han experimentado un incremento de sus ventas y participación de mercado gracias a que atendieron las necesidades de sus consumidores diversos utilizando la información de sus empleados.

Una fuerza laboral heterogénea también puede ser una poderosa fuente de ventaja competitiva, sobre todo porque en los entornos donde ésta existe se expanden las posibilidades de innovación. Un informe reciente de la empresa de consultoría Ernst & Young sostiene que: "La diversidad cultural ofrece la flexibilidad y la creatividad necesarias para recrear la economía global en el siglo XXI".[17] Innovar nunca es fácil, pero hacerlo en un mundo globalizado es todavía más complejo. Sin embargo, apoyarse en opiniones y puntos de vista diferentes puede ser muy útil para conseguir la innovación. Las empresas que quieran colocarse a la vanguardia de la industria deberán encontrar formas de "atizar el fuego" y fomentar discusiones activas capaces de generar nuevas ideas. Y las investigaciones demuestran que la diversidad de puntos de vista puede lograr precisamente eso. "La diversidad estimula la innovación, ayudando a que las empresas generen nuevos productos y servicios".[18]

Por último, desde la perspectiva ética, cultivar una fuerza laboral diversa y administrarla eficazmente son acciones correctas. La legislación de muchas sociedades estipula que es ilegal tratar de forma discriminatoria a las personas diferentes y, por fortuna, son también muy numerosas las culturas que creen firmemente en que todos los individuos deben tener acceso equitativo a las oportunidades y ser tratados justa y éticamente. Por su parte, las empresas tienen la obligación moral de desarrollar relaciones que valoren a todos los empleados y les permitan alcanzar el éxito. Por consiguiente, los gerentes necesitan concebir la diversidad de la fuerza laboral como una forma de convocar la expresión de voces disímbolas para construir un entorno basado en relaciones de confianza. Como hemos señalado en esta sección, si pueden lograr lo anterior, obtendrán recompensas muy significativas.

4.2 ***Describir** las modificaciones que está sufriendo el ámbito laboral en todo el mundo.*

TRANSFORMACIÓN del entorno laboral

Realmente las cosas han cambiado en Estados Unidos: un hombre afroamericano es jefe del poder ejecutivo; dos mujeres han encabezado de forma consecutiva el Departamento de Estado entre 2005 y 2013; una latina se desempeña como juez asociada de la Suprema Corte de Justicia. Hasta en los más altos niveles de la arena política podemos ver mayor diversidad en los entornos laborales. En el mundo de los negocios, la fuerza laboral (alguna vez dominada por hombres de raza blanca) presenta hoy una composición más equilibrada en cuanto a género y orígenes étnicos. Pero no debemos olvidar que sus condiciones actuales seguirán modificándose en respuesta a los cambios demográficos de orden general. En esta sección analizaremos algunos de dichos cambios, enfocándonos primero en las tendencias demográficas de Estados

Unidos y luego en la diversidad que está experimentando el ámbito global. Estas tendencias se reflejarán en una fuerza laboral en transformación; de ahí la importancia de que los gerentes reconozcan y comprendan la información relativa a ellas.

Características de la población estadounidense

"Por primera vez en la historia de Estados Unidos, el número de nacimientos de niños anglosajones de origen europeo constituye menos de la mitad de la tasa de natalidad nacional, lo cual representa un importante punto de inflexión que ya está modificando la política, la economía y la fuerza laboral del país".[19] Las estadísticas del más reciente censo estadounidense no hacen sino evidenciar lo que ya sabemos: la Unión Americana está cambiando.[20] La sociedad estadounidense es cada vez más diversa y los reacomodos que está experimentando modificarán por completo el rostro de la nación para 2050. Analicemos a continuación algunos de los cambios más radicales.[21]

- **Población total de Estados Unidos:** Se ha pronosticado que el total de la población estadounidense alcanzará los 438 millones de habitantes para 2050, lo cual representa un incremento de 142 millones respecto de 2005; 82 por ciento del aumento será consecuencia de los inmigrantes y su descendencia nacida en el país. En 2050, casi uno de cada cinco estadounidenses tendrá antecedentes de inmigrante; en 2005, esta proporción era de uno de cada ocho.
- **Grupos raciales/étnicos:** La población total se modificará pero, según las proyecciones, también lo harán los componentes de la misma. La figura 4-3 presenta un desglose del pronóstico demográfico. Como puede ver, los cambios principales ocurrirán en los porcentajes de las poblaciones hispana y anglosajona. Sin embargo, los datos indican también que la población de origen asiático casi se duplicará.
- **Envejecimiento poblacional.** En términos generales, la población estadounidense está envejeciendo. De acuerdo con el reporte World Factbook de la CIA, la mediana de edad entre la población del país se ubica en 36.9 años, mientras que en 2001 era de 36.2 años.[22] Éste es un cambio significativo, aunque no inesperado. En la primera mitad del siglo XX, Estados Unidos era una nación relativamente "joven", como resultado del incremento en las tasas de natalidad, la disminución de mortalidad de niños y bebés y los altos niveles de inmigración. No obstante, para 2050, una de cada cinco personas tendrá 65 años o más. Dentro de esa cohorte demográfica, el subgrupo de mayor edad (80 años o más) será el más nutrido y representará 8 por ciento de toda la población estadounidense. "El envejecimiento seguirá siendo una de las características definitorias más importantes de la población".[23]

Como seguramente podrá imaginar, es muy probable que estas tendencias poblacionales tengan un impacto de gran relevancia en el ámbito laboral estadounidense. Pero, ¿qué cambios podemos esperar a este respecto?

Para 2016, de acuerdo con el Bureau of Labor Statistics (organismo estadounidense responsable de los censos demográficos), 47 por ciento de la fuerza laboral estará conformada por mujeres y 37 por ciento de la misma tendrá representación de afroamericanos, latinos, individuos procedentes de las islas de Asia/Pacífico, indígenas americanos o personas con múltiples orígenes raciales.[24] Además, se cree que para ese año la edad promedio de los empleados será de 42.1 años.[25] Es probable que el tema migratorio también juegue un papel importante en la transformación del entorno laboral. Según un análisis dado a conocer por el Census Bureau, casi uno de cada seis trabajadores estadounidenses habrá nacido en el extranjero, lo cual constituye la proporción más alta desde la década de 1920.[26] A pesar de la

Figura 4-3
Beneficios de la diversidad de la fuerza laboral

	2005	2050
Nacimientos en el extranjero	12%	19%
Grupos raciales/étnicos		
Anglosajón*	67%	47%
Hispano	14%	29%
Afroamericano*	13%	13%
Asiático*	5%	9%

*= sin componente hispano
Indígenas americanos/nativos de Alaska no incluidos.

Fuente: Basada en "U.S. Hispanic population to triple by 2050", de Haya El Nasser, publicado en *USA Today*, 12 de febrero de 2008; y "U.S. Population Projections: 2005-2050", de Jeffrey Passel y D'Vera Chon, publicado por Pew Research Center, 11 de febrero de 2008.



En esta foto se puede ver a un grupo de jóvenes empleados de Alibaba Group en plena celebración del "Día Alibaba", un evento creado por la empresa para permitir que sus empleados lleven al trabajo a sus hijos, sus padres y hasta sus mascotas. Con sede en Hangzhou, China, Alibaba Group es una empresa de comercio electrónico de rápido crecimiento que se ha convertido en una de las plataformas online más grandes del mundo para la realización de transacciones comerciales entre empresas. Con una población que representa casi 20 por ciento del total mundial, hoy en día China es una nación en vías de desarrollo que está experimentando el "dividendo demográfico" de la integración de una creciente proporción de jóvenes a la fuerza laboral. Dotados de habilidades tecnológicas y dominio de Internet, estos jóvenes trabajadores están impulsando la productividad de Alibaba y el crecimiento económico chino.
Fuente: ChinaFotoPress/Newscom

percepción en el sentido de que el aumento de la inmigración, sobre todo en las últimas dos décadas, ha inundado el país con mano de obra extranjera barata, un nuevo análisis de los datos demográficos indica que eso dista mucho de ser realidad. En 14 de las 25 áreas metropolitanas más grandes del país, se dio empleo a más inmigrantes en puestos de oficina que en ocupaciones de bajos salarios como actividades de construcción, limpieza o manufactura.[27] Y ahora, en vista de que el número de inmigrantes está aumentando de forma radical, lo más probable es que esto también afecte la composición del ámbito laboral. Por último, la gente que se está integrando a la fuerza de trabajo en la actualidad es bastante más joven y más diversa desde el punto de vista étnico y/o ha nacido en el extranjero. De hecho, se pronostica que para 2016, 68 por ciento de quienes se sumen a la fuerza laboral serán mujeres o personas de color.[28] Desde la perspectiva de los negocios, estas tendencias implican que las empresas tendrán que aceptar e incorporar tales transformaciones de la fuerza de trabajo. Aunque históricamente Estados Unidos ha sido reconocido como un país abierto a la diversidad, en donde personas de diferentes nacionalidades, religiones, razas y orígenes étnicos se amalgaman en una identidad única, esto ya no es relevante. Las organizaciones deben darse cuenta de que no cabe esperar que los empleados se integren a ellas adoptando actitudes o valores similares. Por el contrario, lo que tienen que valorar son las diferencias que aporten los individuos al entorno laboral. Y esto no ha sido fácil hasta el momento. La habilidad de las organizaciones y sus gerentes para administrar eficazmente la diversidad ha sido incapaz de adaptarse con la debida rapidez a los cambios demográficos constantes, lo cual ha impuesto serios desafíos a las minorías, las mujeres y los empleados de edad avanzada. A pesar de lo anterior, y como veremos en una sección posterior de este capítulo, donde analizaremos algunas de sus iniciativas, muchas empresas están sentando precedentes muy positivos en el manejo de la diversidad.

¿Cuáles son los principales cambios en la fuerza laboral global?

Por lo que corresponde a la fuerza laboral global, existen también algunas tendencias demográficas que muy probablemente resultarán determinantes. De acuerdo con las proyecciones de la Organización de las Naciones Unidas: "El mundo se encuentra en medio de un cambio demográfico trascendente que reconfigurará las sociedades, las economías y los mercados a lo largo del siglo siguiente".[29] Analicemos a continuación dos de esas tendencias.[30]

- **Población mundial.** Se calcula que en 2012 la población mundial ascendía a poco más de 7 023 millones de habitantes.[31] Sin embargo, la proyección nos dice que para 2050 esa cifra habrá crecido a más o menos 9 000 millones de personas, para luego (según la Organización de las Naciones Unidas) estabilizarse o alcanzar su pico máximo tras incrementarse durante siglos a una tasa cada vez más rápida. La principal razón de este muy importante cambio es la disminución de las tasas de natalidad a medida que los países progresan económicamente. Sin embargo, en las naciones en vías de desarrollo de África, Asia, Latinoamérica, el Caribe y Oceanía, el número de nacimientos sigue siendo elevado. Uno de los beneficios de esta situación es la probabilidad de que los países mencionados experimenten un "dividendo demográfico: una creciente proporción de jóvenes integrándose a la fuerza laboral, con el consecuente crecimiento económico y productivo".[32]
- **Envejecimiento poblacional.** Sabemos que esta tendencia demográfica tiene una importancia fundamental para las organizaciones, pero ¿qué tanto? "Hoy en día, la población mundial está envejeciendo a una *tasa sin precedentes*".[33] ¿Qué tanto sabe respecto del envejecimiento poblacional? (¡Nos atreveríamos a apostar que no mucho!) Conteste el cuestionario que se presenta en la figura 4-4 (resístase a la tentación de ver las respuestas antes de hacerlo) y averigüe su calificación. ¿Le sorprendió la información?

Cuando afirmamos que la población mundial está envejeciendo, algunas de las consecuencias de dicha tendencia resultan difíciles de imaginar. Por ejemplo, por *primera* vez en la historia, la cantidad de personas de 65 años o más sobrepasará muy pronto el número de niños menores de 5 años. Además, se calcula que para 2040 la población mundial con 80 años o más se incrementará 233 por ciento. Para las sociedades y las empresas estas tendencias tienen implicaciones muy profundas, incluyendo: la transformación de las estructuras

Figura 4-4

Envejecimiento global: ¿qué tanto sabe al respecto?

1. Cierto o falso: el número de niños menores de 5 años sobrepasa al de las personas de 65 años o más.
2. A nivel mundial, en 2008, el grupo poblacional de mayor edad (65 años o más) aumentó cada mes aproximadamente en esta cantidad.
   a. 75 000
   b. 350 000
   c. 600 000
   d. 870 000
3. ¿Cuál de las siguientes regiones en desarrollo tiene el porcentaje más alto de personas ancianas?
   a. África
   b. Latinoamérica
   c. El Caribe
   d. Asia
4. Cierto o falso: más de la mitad de la gente de mayor edad en el mundo vive en las naciones industrializadas de Europa, Norteamérica, Japón y Australia.
5. ¿Qué país tenía el porcentaje más alto de adultos mayores en 2008?
   a. Suecia
   b. Japón
   c. España
   d. Italia

Respuestas:

1. ***Cierto.*** Aunque la población mundial está envejeciendo, la cantidad de niños sigue siendo superior al número de personas de edad avanzada desde 2008. No obstante, las proyecciones indican que en menos de 10 años el número de adultos mayores sobrepasará al segmento infantil por primera vez en la historia.
2. ***d.*** Se calcula que, entre julio de 2007 y julio de 2008, la población de mayor edad a nivel mundial tuvo un incremento de más de 10.4 millones de personas, esto es, 870 000 individuos más cada mes, en promedio.
3. ***c.*** El Caribe, con 7.8 por ciento de toda la población de 65 años o más en 2008. Las siguientes son las cifras correspondientes a otras regiones: Latinoamérica, 6.4 por ciento; Asia (excluyendo a Japón), 6.2 por ciento; y África, 3.3 por ciento.
4. ***Falso.*** Aunque las naciones industrializadas tienen porcentajes más altos de ancianos que los países en vías de desarrollo, 62 por ciento de todas las personas de 65 años o más viven ahora en las regiones en vías de desarrollo de África, Asia, Latinoamérica, el Caribe y Oceanía.
5. ***b.*** Japón, 22 por ciento de cuya población tiene 65 años o más, ha reemplazado a Italia como el país más "viejo" del mundo.

Fuente: Basada en "An Aging World: 2008", de K. Kinsella y W. He, de U.S. Census Bureau/International Population Reports, junio de 2009.

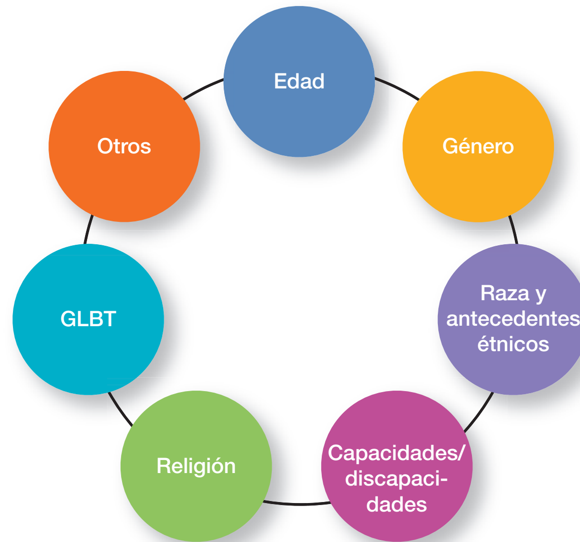
familiares; la modificación de los patrones de trabajo y de retiro; el surgimiento de desafíos económicos basados en exigencias cada vez más fuertes de programas de beneficio social; la disminución de la oferta de trabajo; y la reducción de las tasas de ahorro globales. Tales cambios demográficos redefinirán tanto la fuerza laboral como los entornos de trabajo de las organizaciones. Una vez más, las empresas y sus gerentes necesitan entender qué efectos podrán tener los cambios mencionados en las políticas y las prácticas utilizadas en el entorno laboral del futuro.

TIPOS de diversidad en el ámbito laboral

Explicar *los diferentes tipos de diversidad que forman parte del ámbito laboral.* **4.3**

Como hemos visto hasta el momento, la diversidad constituye un tema muy importante en los entornos laborales de nuestros días. ¿Qué tipos de particularidades (mismas que determinan la diversidad) encontramos en ellos? La figura 4-5 presenta varios tipos de diversidad en el ámbito laboral. En las secciones siguientes nos enfocaremos en la descripción de cada uno de ellos.

Figura 4-5
Tipos de diversidad presentes en los ámbitos laborales



Edad

El grupo hotelero Marriott, cuya sede se localiza en Bethesda, Maryland, da empleo a más de 100 000 personas tan sólo en Estados Unidos. Lo interesante es que 43 por ciento de las mismas tienen 45 años o más y 18 por ciento son mayores de 55.[34] Los gerentes de la compañía están desarrollando "mejores métodos para que los trabajadores de mayor edad puedan realizar tareas que involucran inclinarse, estirarse, cargar, empujar o jalar". Por ejemplo, un empleado entrado en años podría formar equipo con uno más joven con quien compartiría ciertas tareas (como inclinarse para limpiar debajo de las camas).

Como vimos en la sección anterior, el envejecimiento poblacional es uno de los cambios más importantes que están afectando a la fuerza laboral. En Estados Unidos, por ejemplo, casi 85 millones de personas integrantes de la generación de baby-boomers siguen activas y trabajando de manera formal, así que los gerentes deben asegurarse de que no sufran discriminación debido a su edad. Tanto el Título VII de la Ley de derechos civiles de 1964 como la Ley contra la discriminación por edad en el empleo de 1967 prohíben este tipo de actitudes. Además, esta última establece límites a la edad de retiro obligatorio. Adicionalmente a su obligación de cumplir tales preceptos, las organizaciones necesitan instaurar programas y políticas que fomenten el tratamiento justo e igualitario para sus empleados de mayor edad.

Una de las problemáticas que enfrentan los trabajadores de edad avanzada es la percepción que se tiene de ellos. Hablamos de preconcepciones como que se enferman con más frecuencia o que no pueden trabajar con tanto ahínco ni tan rápido como los empleados más jóvenes; ideas que en realidad son inexactas. Por su parte, los patrones suelen tener sentimientos contradictorios respecto de los trabajadores maduros.[35] El aspecto positivo es que consideran que los empleados de mayor edad aportan varias cualidades valiosas al trabajo, como su experiencia, su criterio, una sólida ética laboral y un compromiso a realizar un trabajo de calidad. Sin embargo, también piensan que ese tipo de empleados no son tan flexibles o adaptables y son más reacios a adoptar las nuevas tecnologías. En este sentido, para los gerentes, el desafío es dejar de lado esos conceptos erróneos y superar la muy difundida creencia de que el desempeño laboral y la calidad del trabajo sufren una merma al paso de los años.

Otro factor que reafirma la necesidad de manejar eficazmente la diversidad presente en el ámbito laboral, en términos de edad, radica en que los expertos han señalado que ciertas industrias enfrentarán una severa escasez de empleados calificados cuando los trabajadores de mayor edad comiencen a retirarse. "Muchas de las industrias que hoy están en franco crecimiento exigen un elevado nivel de competencia técnica en áreas como el razonamiento cuantitativo, la resolución de problemas y las habilidades de comunicación… y Estados Unidos [en realidad, prácticamente ningún país del mundo, podríamos agregar] simplemente no cuenta con suficientes estudiantes que estén formándose con la solidez necesaria en matemáticas y ciencias".[36] Las organizaciones que no hagan sus previsiones para afrontar el futuro descrito, podrían tener verdaderos problemas para desarrollar una fuerza laboral competente, más allá de si es diversa o no. Ahora bien, la persistente recesión económica actual ha impuesto un "contratiempo" a muchos trabajadores de edad avanzada, quienes han tenido que postergar sus planes de retiro.[37] Según una encuesta realizada en Estados Unidos por el Instituto de Investigación de Beneficios del Empleado (Employee Benefit Research Institute), uno de cada cinco trabajadores afirma que no se retirará de acuerdo

con sus planes originales. De hecho, los empleados en cuestión comentaron también que las probabilidades de que trabajen hasta los 70 años de edad o más se han duplicado.[38]

Por último, el envejecimiento poblacional no constituye el único problema relacionado con la edad que enfrentan las organizaciones. En Estados Unidos, más o menos 50 millones de integrantes de la generación X (individuos que hoy tienen entre 30 y 60 años de edad, aproximadamente) tratan de balancear sus responsabilidades laborales y familiares. Al mismo tiempo, unos 76 millones de miembros de la generación Y (de entre 20 y 35 años) se han integrado ya (o están por hacerlo) a la fuerza de trabajo.[39] Estos miembros de la generación Y representarán algo así como 50 por ciento de la fuerza laboral en 2014 y 75 por ciento en 2025.[40] Habiendo crecido en un mundo que les dio la oportunidad de acumular muchas experiencias diferentes, los trabajadores de la generación Y aportarán sus propias ideas y enfoques al ámbito laboral. Independientemente de su edad, los gerentes necesitan asegurarse de que estos empleados reciban también un trato justo y de que se les valore como activos importantes de la organización. La administración eficaz de los diversos grupos de edad que participan en las empresas puede contribuir al trabajo armónico, al aprendizaje mutuo y al aprovechamiento de las diferentes perspectivas y experiencias que cada cual tiene para ofrecer. Ésta puede ser una situación en la que todos ganen.



Estas empleadas de IBM India escuchan a uno de los oradores que participaron en la conferencia de liderazgo intitulada Winspiration (Inspiración para triunfar) que se llevó a cabo en Bangalore. IBM organizó el evento para alentar a las empleadas que forman parte de su fuerza laboral y mejorar sus habilidades de liderazgo y creación de redes. Estimular el progreso de las mujeres es una de las iniciativas clave de IBM India, país en donde la empresa se ha comprometido a reclutar, retener y promover al mejor personal femenino disponible y a garantizar que las mujeres sigan siendo fundamentales para el éxito comercial de la organización. IBM India confía mucho en los programas de asesoría y capacitación de empleadas para desarrollar su carrera profesional y generar un entorno de trabajo en donde puedan equilibrar sus necesidades laborales, familiares, educativas y de cualquier otra índole.
Fuente: AP Photo/Aijaz Rahi

Género

Hoy en día, en Estados Unidos tanto mujeres (49.8 por ciento) como hombres (50.2 por ciento) participan prácticamente en igual medida en la fuerza laboral.[41] A pesar de ello, los problemas en materia de diversidad de género siguen estando bastante presentes en las organizaciones. Piense, por ejemplo, en la brecha salarial por género. La información más reciente sobre el ingreso semanal mostraba una proporción mujeres-hombres de 80.2; por su parte, la proporción de la mediana de ingreso anual se mantuvo en 77.1.[42] Otros factores de influencia son el punto de inicio y el progreso de la carrera profesional. Una investigación recientemente realizada por el Pew Research Center indica que hoy en día las jóvenes dan más importancia que sus contrapartes de sexo masculino a desempeñar un oficio o una carrera profesional que les ofrezca salarios elevados.[43] Por otro lado, en la actualidad, 57 por ciento de los estudiantes de universidades estadounidenses son mujeres, son ellas quienes están obteniendo casi 60 por ciento de los certificados por concluir estudios profesionales de cuatro años, y tienen altas probabilidades de terminar la educación universitaria y conseguir algún título de posgrado; a pesar de todo ello, las desigualdades persisten.[44] Una investigación efectuada por Catalyst, organización internacional sin fines de lucro que busca expandir las oportunidades de las mujeres en el mundo empresarial, encontró que los hombres comienzan su carrera profesional en niveles más altos que las mujeres. Y, habiendo iniciado con tal desventaja, difícilmente llegan a equiparar el desarrollo de los varones. Además, éstos ascienden más y con mayor rapidez.[45] Por último, siguen existiendo conceptos erróneos, creencias equivocadas y opiniones carentes de fundamento respecto de si las mujeres son capaces de desempeñarse en el trabajo tan bien como los hombres. Es fácil comprender por qué es importante atender todos estos temas relacionados con la diversidad en términos de género. Pero, ¿qué *sabemos* acerca de las diferencias que existen entre hombres y mujeres en el entorno laboral?

Antes que nada, casi ninguna de las diferencias entre hombres y mujeres afecta el desempeño laboral.[46] No existen diferencias consistentes hombre-mujer en cuanto a capacidad de resolución de problemas, habilidades analíticas, empuje competitivo, motivación, sociabilidad o capacidad de aprendizaje. Las investigaciones psicológicas han detectado únicamente distinciones de poca importancia: las mujeres tienden a ser más complacientes y dispuestas a mostrar aquiescencia frente a la autoridad, mientras que los varones son más agresivos y más proclives a tener expectativas de éxito.

Otra área en donde vemos ciertas divergencias entre géneros es en la que corresponde a las preferencias de horarios de trabajo, sobre todo cuando la empleada tiene niños en edad preescolar. Con el objetivo de conciliar sus responsabilidades familiares, las madres trabajadoras son más propensas a preferir empleos de medio tiempo, horarios flexibles y trabajo desde casa. Asimismo, se inclinan por empleos que favorezcan el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal.

Una interrogante de gran interés por lo que se refiere al género, es si hombres y mujeres son igualmente competentes como gerentes. La evidencia arrojada por las investigaciones indica que todavía existe la percepción de que un "buen" gerente casi siempre será de sexo masculino.[47] Pero la realidad es que las mujeres tienden a utilizar un rango más amplio y efectivo de estilos de liderazgo para motivar e involucrar a las personas. Por lo general mezclan estilos tradicionalmente masculinos

tales como dictar órdenes, ser autoritarios y liderar a partir del ejemplo con otros percibidos como más femeninos: cercanía, inclusión y colaboración. Los varones tienden a implementar sobre todo estilos masculinos.[48] Otro estudio mostró que las gerentes son bastante más proclives que sus contrapartes de sexo masculino a enseñar y desarrollar a los demás y a crear equipos más comprometidos, cooperativos, inclusivos y, en última instancia, más efectivos. Este estudio encontró también que las mujeres se inclinan más a alentar la colaboración genuina, mientras que los hombres son más proclives a conceptualizar las negociaciones y otras transacciones de negocios como juegos de suma cero.[49]

¿Qué puede aportarnos el análisis precedente? Ciertamente no la conclusión sobre si hombres o mujeres son superiores como empleados, sino una mejor comprensión de por qué es importante que las organizaciones exploren las fortalezas que ambos géneros pueden aportarles y las barreras que cada uno de ellos enfrenta para contribuir de forma integral a los esfuerzos de la empresa. Además, vale la pena señalar que muchas compañías *ya* están mostrando una abierta preferencia por la fuerza laboral femenina. La cantidad de mujeres bien preparadas sigue incrementándose ya que aquellas que han logrado títulos de posgrado y se han incorporado al mundo corporativo están consiguiendo posiciones cada vez más destacadas. De hecho, una investigación recientemente realizada por la empresa de consultoría McKinsey & Co concluyó que 24 por ciento de las vicepresidencias de mayor nivel en 58 grandes empresas están ocupadas por mujeres.[50]

Raza y orígenes étnicos

Vuelva a leer la historia introductoria a este capítulo, en particular la sección en la que se describen los "antiguos" métodos utilizados por Coca-Cola. Muchas otras empresas han enfrentado problemáticas raciales similares. En muchas partes del mundo han tenido lugar eventos muy polémicos en torno a las distintas razas y a cómo reaccionamos los seres humanos al entrar en contacto con gente distinta a nuestro grupo racial.[51] La raza y los orígenes étnicos son fundamento de un importante tipo de diversidad presente en las organizaciones. Para comenzar, definiremos el término **raza** como la herencia biológica (incluyendo las características físicas como el color de la piel y los rasgos asociados a él) que utilizan las personas para identificarse a sí mismas. Casi todos los individuos nos identificamos como parte de un grupo racial, de manera que las clasificaciones derivadas de ello constituyen una parte integral de los entornos cultural, social y legal de las naciones. En Estados Unidos, por ejemplo, el censo de 2010 incluyó las siguientes alternativas raciales: blanco o anglosajón, negro o afroamericano, indígena americano, nativo de Alaska, asiático o asiático-americano, nativo de Hawái o de otras islas del Pacífico, y otras. Esta última opción, que apareció por primera vez en el formulario del censo de 2000, permite que los encuestados se identifiquen como "multirraciales".[52] De acuerdo con el encargado del área de estadísticas raciales del Census Bureau: "Los estadounidenses de origen multirracial representan uno de los grupos demográficos de más rápido crecimiento en el país".[53] Por su parte, el concepto de **orígenes étnicos**, también tiene relación con la raza pero se refiere más bien a los rasgos sociales (antecedentes culturales o filiación, por ejemplo) compartidos por una población humana.

raza
Herencia biológica (incluyendo el color de la piel y los rasgos asociados a esa característica) que utilizan las personas para identificarse a sí mismas

orígenes étnicos
Rasgos sociales (como los antecedentes culturales o la filiación) compartidos por una población humana

Como vimos en la figura 4-3, la diversidad racial y étnica de la población estadounidense está incrementándose a velocidad exponencial. Hemos comentado también que ese efecto se ha extrapolado a la composición de la fuerza laboral. Buena parte de la investigación sobre la relación que existe entre la fuerza de trabajo, la raza y los orígenes étnicos se ha utilizado en el análisis de las decisiones de contratación, las evaluaciones de desempeño, las determinaciones salariales y la discriminación en el ámbito laboral.[54] Sin embargo, y enfocándonos de nuevo en el caso de Estados Unidos, casi todos los estudios se han centrado en las diferentes actitudes y resultados que se presentan entre los empleados anglosajones y afroamericanos. Son muy pocas las investigaciones que se han ocupado de las problemáticas enfrentadas por la gente de origen asiático, hispano o indígena americano. Veamos a continuación algunos resultados de los estudios realizados.

Uno de los hallazgos indica que, en el ámbito laboral, los individuos tienden a favorecer a los compañeros que forman parte de su misma raza en las evaluaciones de desempeño, las decisiones sobre ascensos y los aumentos de sueldo. Aunque estas acciones tienen efectos mínimos, son consistentes. Por otro lado, la investigación muestra diferencias sustanciales en las actitudes que cada grupo racial presenta en relación con la acción afirmativa: los afroamericanos tienden a favorecer mucho más ese tipo de programas que los anglosajones. Otros estudios indican que los afroamericanos toman, en general, peores decisiones relativas al entorno laboral que los anglosajones. Por ejemplo, en las entrevistas de trabajo, los afroamericanos reciben calificaciones más bajas. En el área laboral propiamente dicha, los miembros de ese grupo racial suelen recibir malas evaluaciones de desempeño, sus salarios son más bajos y son ascendidos con menor frecuencia. No obstante, no existen diferencias estadísticas significativas entre ambas razas por lo que se refiere a tasas de ausentismo, aplicación de habilidades sociales en el trabajo o tasas de accidentes. Como puede ver, los aspectos relacionados con la raza y los orígenes étnicos constituyen un factor clave para los gerentes que desean administrar eficazmente la fuerza laboral heterogénea.

en la PRÁCTICA

Contexto:

Katie Harris es gerente de sucursal de una compañía especializada en reclamaciones de seguros y tiene a su cargo un equipo de 15 personas de orígenes diversos. Cierto día, uno de los integrantes de su equipo de trabajo la llamó aparte para comentarle que "Varios miembros del grupo estaban descontentos, porque algunos de sus compañeros se la pasaban hablando entre sí en su idioma materno todo el día". ¿Cuál era la razón de la molestia? Que consideraban "descortés" que sus colegas hablaran en el trabajo un idioma que ellos no comprendían y esto los hacía sentir excluidos e incómodos.

¿Qué podría hacer Katie para remediar la situación?

Antes que nada, Katie debería darle las gracias al miembro del equipo que hizo de su conocimiento "el problema". Luego, tan pronto como confirme que la situación constituye realmente una preocupación para el grupo, es recomendable que saque el tema a colación durante la próxima junta de trabajo. Si bien no es incorrecto que cualquiera hable en su idioma materno, hacerlo podría generar una percepción de falta de respeto. En consecuencia, lo mejor es que Katie establezca reglas que estimulen la cortesía recíproca y el respeto entre los miembros de su equipo.

Kelly Osorio
Gerente de recursos humanos



Fuente: Kelly Osorio

Capacidades/discapacidades

De acuerdo con el Census Bureau de Estados Unidos, las personas con discapacidades conforman la minoría más grande del país. Los cálculos varían, pero se considera que más o menos 19.8 millones de estadounidenses en edad productiva sufren alguna discapacidad. Y esa cifra sigue incrementándose a medida que las tropas militares regresan de Irak y Afganistán.[55]

El año de 1990 fue muy importante para la gente con discapacidades de la Unión Americana, porque fue entonces que se promulgó la Ley para ciudadanos estadounidenses con discapacidades (conocida sencillamente como ADA, por sus siglas en inglés). Dicha legislación prohíbe la discriminación en contra de los individuos que "se considera" tienen una discapacidad y exige a los patrones que hagan los ajustes razonables para que el lugar de trabajo sea accesible para las personas que padecen alguna discapacidad física o mental y puedan realizar su labor con eficacia. Con la formalización de esta ley, la gente con discapacidades adquirió representatividad como parte integral de la fuerza laboral estadounidense.

En términos generales, sin embargo, uno de los problemas que enfrentan los gerentes y las organizaciones radica en que la definición de discapacidad es bastante amplia. Por ejemplo, la Comisión para la igualdad de oportunidades de empleo clasifica a una persona como discapacitada, si presenta un impedimento físico o mental que limite de forma sustancial una o varias actividades fundamentales de la vida. En tales términos, la sordera, el dolor crónico de espalda, el sida, la ausencia de algún miembro, la epilepsia, la esquizofrenia, la diabetes y el alcoholismo podrían considerarse discapacidades. No obstante, como todas esas condiciones difieren mucho entre sí, ha sido muy difícil analizar de qué manera se ve afectado el empleo por cada una en lo individual. Es evidente que algunos empleos sencillamente son incompatibles con ciertos tipos de discapacidad. Por ejemplo, la ley reconoce que una persona con impedimento visual no podría desempeñarse como piloto de avión, alguien con parálisis cerebral severa no podría ser cirujano y un individuo afectado por profundas limitaciones motrices estaría imposibilitado para trabajar como bombero. A pesar de ello, las tecnologías computarizadas y determinados dispositivos de adaptación han derribado muchas barreras laborales para ciertos empleados con discapacidades.

En una encuesta reciente de la Sociedad para la administración de recursos humanos, 61 por ciento de los profesionales en RH encuestados afirmaron que sus organizaciones ya incluyen las discapacidades en sus planes de diversidad e inclusión. No obstante, únicamente 47 por ciento dijeron que sus empresas están reclutando personas con discapacidades en la práctica. Y otro 40 por ciento aseguró que los gerentes de alto nivel de sus organizaciones se han comprometido con seriedad a hacerlo.[56] Aunque han transcurrido más de 20 años desde la promulgación de la ADA, el mundo empresarial estadounidense (incluyendo a sus gerentes) sigue mostrándose cauto respecto

Figura 4-6
Temores de los patrones respecto de los trabajadores con discapacidades

- ***TEMOR**: Contratar personas con discapacidades implica costos más altos y menores márgenes de ganancia*
  - **REALIDAD**: Las tasas de ausentismo por enfermedad son prácticamente iguales entre los empleados con y sin discapacidades; los trabajadores con discapacidad no son un factor que se tome en cuenta en las fórmulas para calcular los costos de seguro para la compensación de empleados
- ***TEMOR**: Los trabajadores con discapacidades carecen de las habilidades y la experiencia necesarias para desempeñarse al mismo nivel que sus contrapartes sin discapacidad*
  - **REALIDAD**: Muchos artilugios tecnológicos de uso común como Internet y el software de reconocimiento de voz han eliminado buena parte de los obstáculos que enfrentan los empleados con discapacidades; lo cierto es que muchos individuos con discapacidades tienen una gran habilidad para la resolución de problemas ya que se han visto obligados a desarrollar métodos creativos para ejecutar tareas que para otras personas no son un desafío
- ***TEMOR**: No saber cómo aplicar, de ser necesario, una acción disciplinaria a un trabajador con discapacidad*
  - **REALIDAD**: Si el área de trabajo ha sido debidamente adaptada para responder a las necesidades de un individuo con discapacidad, éste tiene las mismas obligaciones y los mismos derechos por lo que respecta a su desempeño laboral
- ***TEMOR**: La posibilidad de que adaptar el área de trabajo para que responda a las necesidades de los empleados con discapacidades implique costos muy altos*
  - **REALIDAD**: Son pocos los trabajadores con discapacidades que requieren adaptaciones especiales; en cuanto a aquellos que sí las necesitan, se calcula que más de la mitad de las modificaciones del área laboral tienen un costo de 500 dólares o menos

Fuentes: Basada en "Disabled Workers: Employer Fears Are Groundless", de R. Braum, publicado en *Bloomberg BusinessWeek*, 2 de octubre de 2009; y "Survey of Employer Perspectives on the Employment of People with Disabilities", U.S. Department of Labor/Office of Disability Employment Policy, noviembre de 2008.

de la contratación de empleados con discapacidades. El Departamento de Trabajo del gobierno estadounidense realizó una encuesta con la idea de precisar cuáles son los temores infundados que determinan esa actitud.[57] En la figura 4-6 se describen algunos de ellos, junto con información sobre la realidad de cada situación. Pero, concentrémonos en la experiencia de una empresa en particular. Walgreens es una compañía farmacéutica que ha contratado personal con discapacidades físicas y mentales para trabajar en su centro de distribución, ubicado en Anderson, South Carolina.[58] Los empleados en cuestión están asignados a uno de tres departamentos: recepción de mercancía (que es el área en donde los proveedores entregan originalmente los productos), clasificación (en donde se desempaca la mercancía) y surtido (en donde los productos son organizados para su distribución de acuerdo con los pedidos de los puntos de venta individuales). Utilizando un enfoque innovador que incluye asesores de trabajo, procesos automatizados y capacitación integral, Walgreens cuenta en la actualidad con una fuerza laboral capaz y confiable. El vicepresidente de distribución de la compañía comenta: "Uno de nuestros hallazgos es que todos ellos (los empleados con discapacidades) pueden hacer el trabajo. Pero lo que realmente nos ha sorprendido es el ambiente que se ha creado. El centro de distribución es ahora un lugar en donde todos se ayudan entre sí".

Para administrar eficazmente a una fuerza laboral con presencia de empleados con discapacidades, los gerentes necesitan crear y mantener un entorno en donde éstos se sientan cómodos de que todos conozcan cuáles son sus necesidades específicas de adaptación de los espacios físicos. Desde el punto de vista legal, tales adaptaciones deben permitir que los individuos con discapacidades realicen su labor y, al mismo tiempo, generar entre quienes no las padecen una percepción de trato justo. Éste es el verdadero reto que deberán enfrentar los gerentes.

Religión

Mientras cursaba el segundo año de sus estudios universitarios, Hani Khan trabajó durante tres meses como encargada de almacén en una tienda de la marca de ropa Hollister en San Francisco.[59] Cierto día, sus supervisores le pidieron que se quitara de la cabeza el velo (o *hijab*) que usaba por dictado de su religión, el islam. La razón esgrimida por sus superiores era que al vestir aquella prenda estaba violando la "política de estilo" de la empresa (una especie de reglamento que indica a los empleados cómo deben vestirse, peinarse y maquillarse, y qué tipo de accesorios pueden portar en el trabajo). Debido a sus convicciones religiosas, la joven se rehusó a quitarse la hijab; una semana después, había sido despedida. Como otras musulmanas, Hani interpuso una queja federal por discriminación en el trabajo. Un vocero de Abercrombie & Fitch (empresa propietaria de Hollister) comentó: "Si cualquiera de los empleados de Abercrombie identifica algún conflicto entre su dogma religioso y las políticas de la empresa… ésta trabajará con él en un intento por darle

solución". Aunque tal actitud es, sin duda, un paso en la dirección correcta, hace poco, en Kansas City, Missouri, una musulmana obtuvo 5 millones de dólares como compensación tras interponer una demanda contra AT&T por hostigamiento constante con base en sus creencias religiosas.[60]

En Estados Unidos, el Título VII de la Ley de derechos civiles prohíbe la discriminación por motivos religiosos (y también por raza/orígenes étnicos, país de origen y sexo). Aparentemente, hoy en día, el mayor problema en materia de diversidad religiosa en Estados Unidos tiene que ver con el islam, sobre todo después del 9/11.[61] El islam es una de las religiones con más adeptos en el mundo y más o menos 2 millones de musulmanes viven en EU. En términos generales, los musulmanes avecindados en la Unión Americana exhiben las mismas actitudes que los ciudadanos estadounidenses. Sin embargo, entre unos y otros existen diferencias reales y de percepción. Por ejemplo, casi 4 de cada 10 estadounidenses adultos admiten albergar sentimientos negativos o prejuicios hacia sus compatriotas de religión musulmana, y 52 por ciento consideran que estos últimos no respetan a las mujeres.

Las creencias religiosas también juegan un papel determinante en los comportamientos laborales. Muchos judíos conservadores tienen prohibido trabajar el sábado. Por su parte, algunos cristianos se rehúsan a trabajar en domingo. Por otro lado, la gente religiosa podría considerar que tiene la obligación de expresar sus creencias en el ámbito laboral, lo cual haría que quienes no las comparten se sientan incómodos. Algunos boticarios se niegan a vender ciertas clases de anticonceptivos, arguyendo que contravienen sus creencias religiosas.

Como puede ver, la religión y las creencias religiosas pueden generar percepciones erróneas y sentimientos negativos. Seguramente no le sorprenderá enterarse de que el número de quejas por discriminación religiosa se ha incrementado en Estados Unidos.[62] Las estadísticas más recientes de la Comisión para la igualdad de oportunidades de empleo indican que en 2011 se interpusieron 4 151 quejas con fundamento religioso.[63] Si quieren dar cabida a la diversidad religiosa, es preciso que los gerentes reconozcan y sean conscientes de las distintas religiones que existen y de cuáles son sus creencias, poniendo especial atención a las fechas de sus celebraciones y fiestas de guardar. Es importante tratar de integrar, en lo posible, a todos los empleados que tengan necesidades o peticiones especiales a este respecto, pero evitando que otros trabajadores lo interpreten como un "trato especial".

GLBT: Orientación sexual e identidad de género

El acrónimo GLBT (que hace referencia a las personas gay, lesbianas, bisexuales y transgénero, por sus siglas en inglés) se escucha cada vez con mayor frecuencia y tiene que ver con la diversidad de orientaciones sexuales y con la identidad de género.[64] En Estados Unidos se calcula que existen 7 millones de empleados GLBT en el sector privado.[65] La orientación sexual ha sido calificada como "el último sesgo aceptable".[66] Queremos hacer hincapié en que, si bien en lo particular no justificamos ese punto de vista, el comentario anterior hace referencia a que, mientras un elevado número de personas están dispuestas a reconocer que los estereotipos raciales y étnicos son "inapropiados", no es raro escuchar comentarios despectivos acerca de los homosexuales y las lesbianas. Aunque muchos estados y municipios de la Unión Americana prohíben expresamente la discriminación contra empleados por su orientación sexual, la ley federal estadounidense no lo hace. De hecho, en 29 estados los trabajadores pueden ser despedidos por ser homosexuales.[67] En contraste, la Directiva de igualdad de trato en materia de empleo y ocupación promulgada por el Consejo Europeo, exige que todos los estados miembro de la Unión Europea introduzcan en sus legislaciones una normatividad que declare ilegal la discriminación con base en la orientación sexual.[68] A pesar del progreso que se ha logrado en términos de dar cabida a homosexuales y lesbianas en el ámbito laboral, todavía falta mucho por hacer. Un estudio encontró que más de 40 por ciento de los empleados homosexuales o lesbianas afirmaron haber recibido un trato injusto, negativas de ascenso o presiones para renunciar a su trabajo debido a su orientación sexual.[69] Otra investigación concluyó que, en comparación con los homosexuales y lesbianas que admiten públicamente su orientación, los miembros de la comunidad GLBT que la mantienen oculta y se sienten (en consecuencia) aislados en el trabajo, son 73 por ciento más propensos a abandonarlo en un plazo máximo de tres años.[70]

En Estados Unidos, los patrones han asumido tres enfoques distintos para manejar la orientación sexual de sus empleados.[71] Muchos han adoptado una variante de la política "no preguntes si no quieres saber" que solían implementar las fuerzas armadas. Otros se limitan a no contratar a miembros de la comunidad GLBT. No obstante, de acuerdo con un informe de la fundación Campaña de Derechos Humanos, 85 por ciento de las corporaciones estadounidenses de mayor tamaño están prohibiendo la discriminación laboral con base en la orientación sexual y 35 por ciento condenan los sesgos relacionados con la identidad de género.[72] Cada vez son más las grandes empresas que ponen en acción prácticas y políticas para proteger los derechos de los

En los *números*[73]

45 por ciento de las mujeres y 61 por ciento de los hombres han pedido un aumento salarial.

73 por ciento de los directores generales afirman que la diversidad de género es importante en el entorno empresarial.

57 por ciento de los directores generales reconocieron que la diversidad de género está entre sus 10 prioridades estratégicas.

2 Las empresas cuyos consejos ejecutivos son incluyentes en términos de diversidad tienen dos veces más gerentes afroamericanos, latinos y asiáticos.

79 por ciento de los encuestados consideran que existe una brecha generacional evidente.

75 por ciento de los ejecutivos corporativos consideran importante tener representación de las minorías en los puestos ejecutivos de primer nivel.

78 por ciento de los empleados afirman que las compañías en donde trabajan no se preocupan por apoyar la diversidad en su fuerza laboral, a pesar de lo que pregonan públicamente.

empleados GLBT en el ámbito de trabajo. Por ejemplo, Ernst & Young, S. C. Johnson & Sons, Inc. y Kodak, entre otras, están ofreciendo capacitación para evitar la discriminación por orientación sexual. Un gerente de diversidad de IBM comentó: "Consideramos que contar con políticas sólidas de identificación de género y transgénero es una extensión de la cultura corporativa de IBM".[74] Por otro lado, más de 59 por ciento de las corporaciones estadounidenses de mayor tamaño están ofreciendo a sus empleados beneficios de seguro médico para sus compañeros de vida.[75] Un estudio efectuado recientemente analizó el efecto de las políticas de no discriminación al grupo GLBT implementadas por cierta empresa y su impacto en el valor de sus acciones en el mercado. Los resultados sugieren que el precio de las acciones bursátiles de las empresas con políticas más progresistas a favor del grupo GLBT superan el valor accionario de sus competidores de la misma industria que no han implementado políticas en ese sentido.[76]

Tal como ocurre respecto de los demás tipos de diversidad que hemos comentado a lo largo de esta sección, los gerentes necesitan buscar la mejor manera de satisfacer las necesidades de sus empleados GLBT. La administración debe dar respuesta a las preocupaciones de sus empleados y, al mismo tiempo, crear un entorno seguro y productivo para todos ellos.

Otros tipos de diversidad

Como comentamos antes, la diversidad se refiere a *cualesquiera* diferencias o divergencias que pudieran estar presentes en un entorno laboral. En este sentido, además de las formas de diversidad que hemos revisado en esta sección, otros tipos que los gerentes podrían confrontar incluyen los derivados de los antecedentes socioeconómicos de sus empleados (clase social de pertenencia y factores relacionados con el ingreso), de la formación de equipos de trabajo cuyos miembros procedan de diferentes áreas funcionales o unidades de la organización, del atractivo físico, de la obesidad o la delgadez extrema, de la antigüedad laboral y de las capacidades intelectuales. Cada uno de estos tipos de diversidad puede afectar también el trato que se da a los empleados en el entorno de trabajo. Una vez más, es preciso que los gerentes se aseguren de que todos los empleados, independientemente de las similitudes o diferencias que existan entre ellos, reciban un trato justo, así como las oportunidades y el apoyo necesarios para desempeñar su trabajo utilizando sus capacidades al máximo.

4.4 ***Analizar*** *los desafíos que enfrentan los gerentes al administrar la diversidad.*

DESAFÍOS inherentes a la administración de la diversidad

Sogas con nudos corredizos, pintas con mensajes racistas y banderas de guerra confederadas pudieron ser pretexto suficiente para emprender alguna acción legal. Sin embargo, el descubrimiento de que su sueldo como pintor era inferior al de sus colegas de raza blanca fue la última afrenta que pudo soportar un empleado afroamericano antes de interponer una queja contra su patrón, la empresa con sede en Texas Turner Industries Group LLC.[77] Poco después de presentar su querella, el empleado en cuestión fue despedido. A pesar de ello, su demanda y la de otros siete trabajadores, "obligó al gobierno federal a concluir que había suficiente evidencia de discriminación racial" en el caso. Sin importar que hoy seamos conscientes de que una fuerza laboral heterogénea puede aportar muchos beneficios a las organizaciones, los gerentes siguen enfrentando desafíos en su intento por crear entornos de trabajo aceptantes y seguros para todo tipo de empleados. En esta sección hablaremos de dos de esos desafíos: los sesgos personales y el techo de cristal.

Sesgos personales

Fumadores. Madres trabajadoras. Jugadores de fútbol. Rubios. Una mujer en la presidencia de Estados Unidos. Población hispana. Personas con defectos físicos. ¿Qué imágenes vienen a su mente al leer las frases anteriores? Es muy probable que usted tenga ideas y comentarios bastante específicos respecto de aquello que caracteriza, según le indican sus antecedentes y experiencias personales, a todos los fumadores, a todas las madres trabajadoras o a todos los integrantes de la población hispana. Los empleados también tienen conceptos muy personales acerca de diversos grupos de individuos con los que están en contacto en el ámbito laboral. Esos conceptos pueden provocar prejuicios, discriminación y formulación de estereotipos, y todos ellos son factores que conforman e influyen en nuestros sesgos personales.

sesgo
Tendencia o preferencia hacia una perspectiva o ideología en particular

El término **sesgo** describe una tendencia o preferencia hacia una perspectiva o ideología en particular. Por lo general, se considera que el sesgo es un punto de vista "parcial". Nuestros sesgos personales provocan que tengamos opiniones preconcebidas respecto de la gente o las cosas. A su vez, esas opiniones preconcebidas pueden dar lugar a toda clase de juicios inexactos y actitudes erróneas. Veamos cómo se ve afectada la manera en que concebimos y respondemos a la diversidad por nuestros sesgos personales.

Una de las consecuencias de nuestros sesgos personales puede ser el **prejuicio**, es decir, una creencia, opinión o juicio preconcebidos en relación a una persona o a un grupo de individuos. Nuestros prejuicios pueden estar dirigidos a cualquiera de los tipos de diversidad que hemos analizado: de raza, de género, de orígenes étnicos, de edad, de discapacidad, de religión, de orientación sexual, e incluso de otras características personales.

prejuicio
Creencia, opinión o juicio preconcebidos en relación a una persona o a un grupo de individuos

Uno de los aspectos más importantes del prejuicio es la **estereotipia**, que es la tendencia a juzgar a alguien con base en la percepción que se tiene respecto del grupo al que pertenece. La idea de que "las personas casadas son empleados más estables que la gente soltera" es un ejemplo de estereotipia. Tenga en cuenta, sin embargo, que no todos los estereotipos son erróneos. Por ejemplo, suponer que lo mejor es consultar a un contador cuando se tiene un problema de presupuesto es apropiado. No obstante, muchos estereotipos (los pelirrojos tienen mal carácter, los conductores de edad avanzada son muy peligrosos, las madres que trabajan están menos comprometidas con su desarrollo profesional que los hombres, etc.) no están basados en hechos reales y, por lo tanto, distorsionan nuestro criterio.

estereotipia
Tendencia a juzgar a alguien con base en la percepción que se tiene respecto del grupo al que pertenece

Tanto los prejuicios como los estereotipos pueden llevar a que los individuos traten de manera injusta a quienes forman parte de un grupo en particular. Esto es lo que recibe el nombre de **discriminación**, que es la expresión de actitudes ofensivas hacia las personas que son víctimas de algún prejuicio. En la figura 4-7 encontrará definiciones y ejemplos de diferentes tipos de discriminación. Muchas de esas acciones están prohibidas por la ley, así que en general no se consignan de manera específica en las declaraciones de política empresarial

discriminación
Expresión de actitudes ofensivas hacia las personas que son víctimas de algún prejuicio

Figura 4-7
Formas de discriminación

Tipo de discriminación	Definición	Ejemplos en organizaciones reales
Políticas o prácticas discriminatorias	Acciones implementadas por las autoridades de la organización, las cuales niegan la igualdad de oportunidades en términos de desempeño o generan recompensas inequitativas por el mismo	Los trabajadores de mayor edad podrían ser objeto de despido, en virtud de que sus salarios suelen ser altos y tienen derecho a beneficios muy lucrativos.[a]
Acoso sexual	Proposiciones sexuales indeseadas y otras conductas verbales o físicas de naturaleza sexual que dan lugar a un entorno de trabajo hostil u ofensivo	Los vendedores de una compañía usaron recursos de la empresa para acudir a clubes nudistas, llevaron bailarinas exóticas a la oficina para celebrar ascensos y alentaron la difusión de rumores sexuales.[b]
Intimidación	Amenazas encubiertas o maltrato sistemático contra miembros de grupos específicos de empleados	Los empleados afroamericanos de ciertas empresas han encontrado sogas con nudos corredizos colgando sobre sus estaciones de trabajo.[c]
Burlas e insultos	Chistes o estereotipos negativos; en ocasiones son resultado de bromas que rebasan los límites	A algunos estadounidenses de origen árabe se les ha preguntado si llevan bombas escondidas o si forman parte de una organización terrorista.[d]
Exclusión	Rechazo hacia ciertas personas, impidiendo su acceso a oportunidades de trabajo, eventos sociales, discusiones o asesorías informales; puede darse sin una intención deliberada	Muchas mujeres que trabajan en el campo de las finanzas aseguran haber sido limitadas a trabajos marginales, o que se les han asignado tareas intrascendentes para evitar la posibilidad de ser ascendidas.[e]
Descortesía	Trato irrespetuoso, incluyendo comportamientos agresivos, interrupciones u omisión deliberada de sus opiniones	Algunas abogadas indican que sus colegas de sexo masculino suelen interrumpir sus comentarios o no prestarles la debida atención.[f]

Notas:
a. J. Levitz y P. Shishkin, "More Workers Cite Age Bias After Layoffs", *Wall Street Journal*, 11 de marzo de 2009, pp. D1-D2.
b. W. M. Bulkeley, "A Data-Storage Titan Confronts Bias Claims", *Wall Street Journal*, 12 de septiembre de 2007, pp. A1, A16.
c. D. Walker, "Incident with Noose Stirs Old Memories", *McClatchy-Tribune Business News*, 29 de junio de 2008; y D. Solis, "Racial Horror Stories Keep EEOC Busy", *Knight-Ridder Tribune Business News*, 30 de julio de 2005, p. 1.
d. H. Ibish y A. Stewart, *Report on Hate Crimes and Discrimination Against Arab Americans: The Post-September 11 Backlash, September 11, 2001-October 11, 2001* (Washington, DC: American-Arab Anti-Discrimination Committee, 2003).
e. A. Raghavan, "Wall Street's Disappearing Women", *Forbes*, 16 de marzo de 2009, pp. 72-78.
f. L. M. Cortina, "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations".

Fuente: S. Robbins y T. Judge, *Organizational Behavior*, 15ª ed., Prentice-Hall, p. 43.

ni en los manuales para empleados. A pesar de ello, es común que ocurran en el ámbito de trabajo. "En vista de que el escrutinio legal y la desaprobación social en contra de estas prácticas son cada vez más fuertes, casi todas las formas de discriminación evidente se han desvanecido, lo cual podría derivar en un aumento de sus expresiones encubiertas, como la descortesía o la exclusión".[78]

Tal como ilustra el ejemplo que analizamos al principio del capítulo y de esta sección, la discriminación puede tener consecuencias muy negativas para los empleados, sin importar si es intencional o no. Pero el problema no se reduce exclusivamente en los efectos financieros que podrían tener que enfrentar las organizaciones y sus gerentes. También reduce la productividad de los empleados, da lugar a conflictos interpersonales muy perjudiciales, aumenta la rotación de personal y genera un clima negativo en general, todo lo cual puede derivar en serias dificultades para los gerentes. Incluso si la organización no ha enfrentado nunca una demanda por discriminación, es preciso que los gerentes implementen esfuerzos muy decididos para erradicarla por completo, incluyendo cursos de capacitación de relaciones humanas donde se hable de valores y ética y así incrementar la armonía entre el personal como se señala en el Marketing Interno.

el LÍDER hace la DIFERENCIA



Fuente: WEF/Photoshot/Newscom

La ***doctora Rohini Anand****, vicepresidente senior y directora de diversidad global de Sodexo, afirma que su labor consiste en transmitir la visión de la compañía, según la cual "la diversidad y la inclusión permitirán que Sodexo sea capaz de identificar y desarrollar el mejor talento, así como crear un entorno en donde los empleados puedan prosperar y generar soluciones de servicio sobresaliente a los clientes y consumidores".[79] Anand creció en la India, "rodeada de personas que lucían igual que yo pero que eran distintas en términos de su estatus socioeconómico o religión". No fue sino hasta que se mudó a Estados Unidos que Anand supo lo que era ser percibida como parte de una minoría, lo cual la llevaría a desempeñar la labor que realiza hoy en día. Después de obtener su título como doctora en filosofía por la University of Michigan, Anand tuvo varios puestos en los sectores corporativo y gubernamental, y se unió a Sodexo en 2003. Bajo su inteligente y solidario liderazgo, la compañía no ha dejado de ocupar la segunda o tercera posiciones de la lista de las Mejores empresas por su diversidad, publicada por DiversityInc. Y es fácil comprender por qué. Comenzando por su director general, toda la jerarquía organizacional tiene un sólido compromiso hacia la integración y la inclusión de la diversidad en cada una de las áreas de la empresa. ¿Qué puede aprender de esta líder que hace la diferencia?*

Techo de cristal

Imagine que acaba de terminar su maestría en administración de negocios. No ha sido fácil. Sus clases fueron bastante desafiantes, pero ahora se siente emocionado y listo para capitalizar sus nuevos conocimientos en el área laboral. Si usted es mujer, debe saber que tiene 60 por ciento de probabilidades de iniciar su desarrollo profesional en un puesto de bajo nivel. Sin embargo, si es hombre, las probabilidades se reducen a 46 por ciento.[80] Por otra parte, 2 por ciento de las mujeres logrará llegar a ocupar un cargo ejecutivo o de dirección general, mientras que 6 por ciento de los varones tendrán esa posibilidad. "Aunque en algunas disciplinas, como la contabilidad, la administración de empresas y el derecho, el nivel del primer puesto de trabajo suele ser similar para hombres y mujeres, existe cada vez mayor evidencia de que poco después las rutas profesionales de unos y otras comenzarán a separarse".[81] Este mismo fenómeno también es patente entre las minorías. En Estados Unidos, por ejemplo, únicamente un pequeño porcentaje de hombres y mujeres de origen hispano o afroamericano consiguen ocupar puestos gerenciales. ¿A qué se debe? ¿Por qué sigue habiendo ese tipo de estadísticas después de tanto tiempo de abogar por la "igualdad de oportunidades"?

techo de cristal
Barrera invisible que separa a las mujeres y a las minorías de los puestos gerenciales de nivel más alto

En la década de 1980 se hizo mención por vez primera del concepto **techo de cristal** en un artículo del *Wall Street Journal*. El término hacía referencia a la barrera invisible que separa a las mujeres y a las minorías de los puestos gerenciales de nivel más alto.[82] La metáfora remite a algo (un "techo") que bloquea el movimiento ascendente, pero no es evidente a primera vista (de "cristal").

Las investigaciones en torno del techo de cristal pretenden identificar las prácticas organizacionales y los sesgos interpersonales que han obstaculizado el progreso de las mujeres. Entre otras causas encontradas por estos estudios, es posible citar la falta de asesoría, la formulación de estereotipos sexuales, las perspectivas que asocian los rasgos masculinos con el liderazgo eficaz y las percepciones que tienen algunos superiores respecto de un conflicto intrínseco entre la familia y el desempeño familiar.[83]

Lo cierto es que, como sostienen muchos especialistas, ha llegado el momento de hacer añicos el techo de cristal y permitir el avance de todos los empleados y así evitar la fuga de talentos. Todos los trabajadores deben tener la oportunidad de utilizar sus habilidades y capacidades de forma que les permita crear una trayectoria profesional en la cual puedan progresar tanto como lo deseen. Lograr este objetivo, sin embargo, no será fácil. Por fortuna, como veremos en la siguiente sección, existen varias iniciativas a favor de la diversidad en el entorno laboral que las organizaciones pueden implementar para conseguirlo.

INICIATIVAS a favor de la diversidad en el ámbito laboral

***Describir** varias iniciativas de administración de la diversidad en el ámbito laboral.* 4.5

"Marriott International cumple todas las condiciones de la definición que daría un libro de texto sobre la diversidad".[84] Bill Marriott, presidente y director general de la empresa, es una fuerza visible y un decidido defensor de la diversidad, tanto en la compañía como fuera de ella. Es él quien firma personalmente los bonos destinados a sus ejecutivos de más alto nivel. Dichos bonos dependen de los esfuerzos que los ejecutivos hagan en pro de la diversidad y de su capacidad para cumplir los objetivos empresariales en ese rubro y pueden ser de hasta más o menos 13 por ciento de su compensación total. Por otro lado, la organización ha impuesto la obligación de tomar un curso de capacitación mensual y cuenta con varios grupos de recursos conformados por empleados que brindan asesoría e información. Sus iniciativas en materia de administración de la diversidad le han valido el honor de ocupar la posición número 21 de la lista de las Mejores 50 empresas por su diversidad de 2012.

Tal como evidencia el ejemplo de Marriott, algunas empresas *ya están* administrando eficazmente la diversidad. En esta sección analizaremos varias iniciativas para impulsarla en el ámbito laboral; sin embargo, antes de hacerlo, echaremos un vistazo al marco legal que está desarrollándose a favor de la diversidad, tomando como ejemplo el caso de Estados Unidos.

El aspecto legal de la diversidad en el ámbito laboral

¿Acaso el ámbito laboral ha evolucionado más allá de lo que mandan la legislación federal y otras ordenanzas legales?[85] Aunque ésta es una pregunta interesante, el hecho es que en Estados Unidos las leyes federales *sí* han contribuido a algunos de los cambios sociales que hemos atestiguado a lo largo del último medio siglo. En la figura 4-8 se mencionan algunas de las principales leyes a favor de la igualdad de oportunidades de empleo que las organizaciones deben cumplir. Como hemos visto en varios de los ejemplos descritos en el capítulo, no hacerlo puede ser muy costoso y perjudicial para los resultados de la organización y también para su reputación. Por ello, es importante que los gerentes conozcan cuáles son los límites que determina la ley y se aseguren de que los empleados los comprendan.

Figura 4-8
Principales leyes a favor de la igualdad de oportunidades de empleo

Año	Ley o reglamento	Descripción
1963	Ley de igualdad de pago	Prohíbe pagos diferenciados por el mismo trabajo con base en el género de quien lo realiza
1964 (enmendada en 1972)	Título VII de la Ley de derechos civiles	Prohíbe la discriminación por motivos raciales, del color de la piel, religiosos, por orígenes nacionales o género
1967 (enmendada en 1978)	Ley contra la discriminación por edad en el empleo	Prohíbe la discriminación contra empleados de 40 años de edad o más
1978	Ley contra la discriminación por embarazo	Prohíbe la discriminación contra mujeres y su exclusión de las decisiones relacionadas con el empleo con base en embarazos, alumbramientos y otras condiciones médicas relacionadas
1978	Ley de retiro obligatorio	Prohíbe el retiro forzado en el caso de la mayoría de los empleados
1990	Ley para ciudadanos estadounidenses con discapacidades	Prohíbe la discriminación en contra de individuos que padezcan alguna discapacidad o enfermedad crónica; además, exige que se hagan adaptaciones razonables para darles acomodo
1991	Ley de derechos civiles de 1991	Confirma y endurece la prohibición de la discriminación y otorga a los individuos el derecho a interponer demandas penales por los daños infligidos
1993	Ley de ausencia por razones familiares y médicas	Permite que los empleados que trabajan para organizaciones con 50 trabajadores o más disfruten de hasta 12 semanas de ausencia sin pago cada año por razones familiares o médicas
2009	Ley Lilly Ledbetter de pago justo	Modifica el estatuto que limitaba el pago de compensaciones por discriminación a la presentación de la queja correspondiente en un periodo máximo de 180 días desde la recepción del último salario

En realidad, una administración eficaz de la diversidad en el ámbito laboral debería ir más allá de la comprensión y el cumplimiento de las leyes federales. Las organizaciones que han logrado buenos resultados en este sentido se caracterizan por implementar iniciativas y programas adicionales a favor de la diversidad. A continuación comentaremos cuatro de ellos, incluyendo el compromiso de la alta dirección, el asesoramiento, la capacitación en habilidades a favor de la diversidad y los grupos de recursos de empleados.

Compromiso de la alta dirección con la diversidad

El hecho de que los mercados actuales sean cada vez más competitivos subraya la necesidad de crear un entorno diverso. Igualmente importante es lograr que la diversidad y la inclusión se conviertan en parte integral de la cultura organizacional. "Una estrategia de diversidad e inclusión sustentable debe jugar un papel central en la toma de decisiones que se lleve a cabo en el nivel de liderazgo más alto y permear a todos los demás escaños de la empresa".[86] ¿Qué deben hacer los líderes de la organización para lograr esa meta?

Una de las primeras acciones a poner en práctica consiste en asegurarse de que la diversidad y la inclusión formen parte del propósito, los objetivos y las estrategias de la organización. Revise de nuevo la historia de introducción al capítulo. Eso fue precisamente lo que hizo Coca-Cola. Incluso al atravesar por épocas difíciles desde el punto de vista económico, es necesario que la organización tenga un sólido compromiso con sus programas de diversidad e inclusión. Es preciso que la diversidad se integre en todos y cada uno de los aspectos del negocio: su fuerza laboral, sus clientes, sus proveedores, sus productos, sus servicios y las comunidades a las que atiende. Las políticas y los procedimientos implementados deben tener como propósito garantizar que cualesquiera preocupaciones y agravios cometidos sean solucionados de inmediato. Por último, es imprescindible fomentar una cultura organizacional que valore la diversidad y la inclusión, hasta el punto en que, tal como ocurre con Marriott International, el desempeño organizacional sea evaluado y recompensado en función de los logros que se alcancen en términos de apoyo a la diversidad.

asesoramiento
Proceso a través del cual un miembro experimentado de la organización (conocido como asesor o mentor) ofrece guía y consejo a un colega con menos experiencia (discípulo o protegido)



Este coro de música evangélica de la fábrica automotriz de Nissan Motor Company en Canton, Mississippi, reúne a un heterogéneo grupo de empleados (desde técnicos hasta trabajadores asalariados) que comparten el gusto por el canto. Bajo la batuta del director de recursos humanos de la planta, el coro actúa para ejecutivos de la empresa, autoridades estatales y eventos comunitarios. Además, la fábrica cuenta con otros grupos de "afinidad" (esto es, concentraciones de personas con gustos e intereses compartidos), como un club de pesca y equipos de baloncesto, que también contribuyen al desarrollo de relaciones interpersonales, a la generación de respeto mutuo entre compañeros de trabajo y a inspirar un espíritu de equipo en todos los miembros de la organización. Los directivos de alto nivel de Nissan están comprometidos con el fomento de iniciativas a favor de la diversidad, entre las cuales también se han implementado estrategias de asesoramiento y capacitación en habilidades relacionadas con la diversidad, así como programas especiales para agentes y proveedores.
Fuente: AP Photo/Rogelio V. Solis

Asesoramiento

Una de las consecuencias de que haya tan poca representación de las mujeres y las minorías en los puestos de liderazgo corporativo de más alto nivel es que la heterogénea fuerza laboral que ocupa cargos de bajo nivel no cuenta con alguien en quien confiar cuando tiene necesidad de respaldo y consejo. Es en este sentido que los programas de asesoramiento pueden resultar benéficos. El **asesoramiento** es el proceso a través del cual un miembro experimentado de la organización (conocido como asesor o mentor) ofrece guía y consejo a un colega con menos experiencia (discípulo o protegido). Por lo general, la labor de los mentores abarca dos funciones de importancia: asesoría en el desarrollo de la carrera profesional y apoyo en temas sociales.[87]

Andrea Jung, ex directora general de Avon Products, y la primera mujer en desempeñar ese puesto en una compañía famosa por comercializar productos orientados al público femenino, sostiene que su mentor (el director general que la precedió en el cargo, James Preston) tuvo una enorme influencia en su carrera.[88] Un estudio realizado por Catalyst acerca de la relación entre mentores de sexo masculino y sus discípulas encontró que los varones que impiden el progreso de las mujeres o son indiferentes al mismo, asumen una perspectiva en la que el entorno laboral es una especie de juego de suma cero, de manera que el ascenso de las mujeres no puede darse sino a expensas de sus compañeros de sexo masculino. Sin embargo, de acuerdo con la misma investigación, una de las características destacadas de los hombres que defienden el progreso femenino es un fuerte sentido de justicia.[89]

Para considerarlo apropiado, un programa de asesoramiento tendría que estar dirigido a todos los empleados representantes de la diversidad que tengan un alto potencial para desarrollarse profesionalmente en la organización. La figura 4-9 describe las características de un buen asesor. Si la organización se toma en serio su compromiso con la diversidad, tendrá que implementar un programa de asesoramiento para su fuerza laboral.

Figura 4-9
Responsabilidades de un buen asesor

- Proporcionar instrucción
- Ofrecer consejo
- Hacer crítica constructiva
- Contribuir a desarrollar habilidades apropiadas
- Compartir su pericia técnica
- Desarrollar una relación de alta calidad, estrecha y solidaria con su protegido
- Mantener abiertas las líneas de comunicación
- Saber cuándo dejar que su protegido "abandone el nido" y ponga a prueba sus capacidades

Fuentes: Basada en J. Prime y C. A. Moss-Racusin, "Engaging Men in Gender Initiatives: What Change Agents Need to Know", *Catalyst* [www.catalyst.org], 2009; T. J. DeLong, J. J. Gabarro y R. J. Lees, "Why Mentoring Matters in a Hypercompetitive World", *Harvard Business Review*, enero de 2008, pp. 115-121; S. N. Mehta, "Why Mentoring Works", *Fortune*, 9 de julio de 2001, p. 119; y D. A. Thomas, "Race Matters: The Truth About Mentoring Minorities", *Harvard Business Review*, abril de 2001, pp. 99-107.

Capacitación en habilidades relacionadas con la diversidad

"La discriminación está imbuida en el ADN de la raza humana. Es una característica propia del comportamiento tribal de nuestros antepasados".[90] ¿Le sorprende encontrar una afirmación semejante en un capítulo dedicado a la administración de la diversidad? Tiene razón; ésta podría parecer una declaración fuera de lugar y, sin embargo, es correcta. Nuestra naturaleza humana nos lleva a rechazar y evitar el contacto con cualquier cosa que sea distinta de nosotros, pero eso no significa que la discriminación sea aceptable. Por otro lado, vivimos y trabajamos en un contexto multicultural; en consecuencia, el desafío que se plantea a las organizaciones consiste en encontrar mecanismos para que los empleados sean eficaces al relacionarse con personas disímbolas. Aquí es en donde entra en escena la **capacitación en habilidades a favor de la diversidad**, es decir, un tipo de capacitación especializada en explicar a los empleados cuál es la importancia de la diversidad y en ayudarlos a desarrollar habilidades para trabajar en un entorno laboral heterogéneo. Se calcula que a lo largo de la última década se han gastado más o menos 80 000 millones de dólares en programas a favor de la diversidad, y buena parte de esa cifra se ha invertido en capacitación.[91]

capacitación en habilidades a favor de la diversidad
Capacitación especializada en explicar a los empleados la importancia de la diversidad y ayudarlos a desarrollar habilidades para trabajar en un entorno laboral heterogéneo

Casi todos los programas de capacitación en habilidades a favor de la diversidad comienzan con un *entrenamiento de concientización de la diversidad*. Durante este tipo de entrenamiento se procura que los empleados se percaten de las suposiciones y sesgos que ellos mismos generan. Una vez habiéndolos reconocido, su sensibilidad y apertura hacia aquellos que son diferentes se incrementa de manera evidente. Parece sencillo, pero no lo es. No obstante, si se logra enseñar a las personas a darse cuenta de que ellas mismas son prejuiciosas respecto de los demás y a tratar de corregir conscientemente ese comportamiento, el propósito del entrenamiento habrá sido alcanzado. El siguiente paso es la *capacitación en habilidades a favor de la diversidad* propiamente dicha, en la cual la gente aprende habilidades específicas para comunicarse y trabajar eficazmente en un ámbito laboral caracterizado por la diversidad. En Sodexo, la empresa de administración de servicios/instalaciones relacionados con la alimentación, la capacitación a favor de la diversidad que se brinda a los empleados constituye una parte muy importante de su programa de administración de la diversidad. La directora de diversidad global de la compañía ha comentado: "Como organización, hemos trabajado en la implementación de las políticas correctas pero, particularmente, en empoderar a todos nuestros empleados para que comprendan los temas relativos a la diversidad y se esfuercen por garantizar que se dé un cambio en todos los niveles de nuestra empresa".[92]

Grupos de recursos de empleados

Kellogg Company, la empresa productora de cereales, es pionera en términos de diversidad en el ámbito laboral. Hace más de cien años, el fundador de la compañía, W. K. Kellogg, echó por tierra las limitaciones culturales al dar empleo a las mujeres; y su compromiso con la diversidad sigue estando vigente. El CEO de la compañía atribuye buena parte de su éxito a la amplia variedad de historias, experiencias, ideas y perspectivas que los empleados han aportado al negocio.[93] Kellogg ha sido muy solidaria con sus diversos **grupos de recursos de empleados**, conformados por trabajadores que están vinculados por alguna dimensión de la diversidad que comparten entre sí. Casi siempre estos grupos nacen por iniciativa de los mismos empleados y no a instancias de las organizaciones. Sin embargo, es importante que éstas los reconozcan y los apoyen.

grupos de recursos de empleados
Grupos conformados por empleados vinculados entre sí por alguna dimensión común de diversidad

Los grupos de recursos de empleados (también conocidos como redes de empleados o grupos de afinidad) se han vuelto bastante populares durante los últimos 10 años.[94] ¿A qué se debe que se hayan generalizado tanto? Sobre todo a que a través de ellos los empleados que representan la diversidad tienen la oportunidad de ver que su existencia es reconocida y de percatarse de que tienen el respaldo no sólo de los integrantes del grupo, sino también de personas ajenas a él. Los individuos que forman parte de una minoría tienden a sentirse invisibles e irrelevantes en el esquema general de la organización. Por fortuna, los grupos de recursos de empleados les dan una forma de expresión. En Kellogg, por ejemplo, existe un grupo denominado WOK (conformado por empleadas), un grupo KAARG (integrado por empleados afroamericanos), un grupo ¡HOLA! (con miembros de origen latino), un grupo K-MERG (de empleados multinacionales) y un grupo YP (conformado por jóvenes profesionales). La descripción del grupo WOK explica que su propósito es impulsar el crecimiento personal y profesional de las mujeres y propiciar su avance dentro de la compañía. Las declaraciones de los demás grupos son similares por cuanto hacen referencia a un compromiso con el empoderamiento, el apoyo y el impulso al desarrollo de sus miembros. Gracias a estos grupos de recursos de empleados, aquellos que forman parte de una minoría ya no se sienten solos, y eso los convierte en un poderoso medio para integrar e incluir a todos los empleados, independientemente de las diferencias que existan entre ellos.

CAPÍTULO 4

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

4.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Definir el concepto de diversidad en el ámbito laboral y explicar por qué es tan importante administrarla.

La diversidad en el ámbito laboral se refiere a las formas en que se diferencian y se asemejan entre sí las personas que forman parte de una organización. Administrar la diversidad de la fuerza laboral es importante por tres razones: (1) los beneficios relativos al manejo de la gente: mejor uso del talento de los empleados, mayor calidad de los esfuerzos para resolución de conflictos en equipo y la capacidad de atraer y retener empleados heterogéneos; (2) los beneficios relativos al desempeño organizacional: reducción de costos, mejora en la capacidad para resolver problemas y una mayor flexibilidad del sistema; y (3) los beneficios relativos a la estrategia: mayor comprensión de la diversidad del mercado, posibilidad de obtener una mejoría en materia de ventas y participación de mercado, la probabilidad de generar una ventaja competitiva a partir de esfuerzos de innovación más productivos y el reconocimiento de que actuar a favor de la diversidad constituye una acción moral y ética.

4.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir las modificaciones que está sufriendo el ámbito laboral en todo el mundo.

Entre los cambios más importantes que está viviendo el ámbito laboral en Estados Unidos están: el incremento de la población total; la transformación de los componentes demográficos, sobre todo respecto de los grupos raciales/étnicos; y el envejecimiento poblacional. Por lo que se refiere a los cambios globales, podemos citar el aumento de la población mundial y su envejecimiento.

4.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar los diferentes tipos de diversidad que forman parte del ámbito laboral.

Los diferentes tipos de diversidad presentes en el ámbito laboral son los determinados por la edad (trabajadores de edad avanzada y empleados jóvenes), por el género (hombres y mujeres), por raza y orígenes étnicos (clasificaciones raciales y étnicas), por capacidades/discapacidades (personas con alguna discapacidad que limita la ejecución de las principales actividades de la vida cotidiana), por religión (creencias y prácticas religiosas), por orientación sexual e identidad de género (personas homosexuales, lesbianas, bisexuales y transgénero) y por otras características (por ejemplo, antecedentes socioeconómicos, formación de equipos de trabajo cuyos miembros procedan de diferentes áreas funcionales, atractivo físico, obesidad, antigüedad laboral, etc.).

4.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar los desafíos que enfrentan los gerentes al administrar la diversidad.

Los dos desafíos más importantes que enfrentan los gerentes son los sesgos personales y el techo de cristal. Por sesgo nos referimos a la tendencia o preferencia hacia una perspectiva o ideología en particular. Nuestros sesgos pueden conducirnos a la formulación de prejuicios, es decir, creencias, opiniones o juicios preconcebidos en relación a una persona o a un grupo de individuos; a la estereotipia, que es la tendencia a juzgar a alguien con base en la percepción que se tiene respecto del grupo al que pertenece; y a la discriminación, que es una expresión de actitudes ofensivas hacia las personas que son víctimas de algún prejuicio. El concepto techo de cristal se refiere a la barrera invisible que separa a las mujeres y a las minorías de los puestos gerenciales de nivel más alto.

4.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir varias iniciativas de administración de la diversidad en el ámbito laboral.

Es importante comprender el papel que juegan las leyes en el tema de la diversidad. En Estados Unidos, por ejemplo, algunas de esas leyes son: el Título VII de la ley de derechos civiles, la ley para ciudadanos estadounidenses con discapacidades y la ley contra la discriminación por edad en el empleo. Algunas de las iniciativas que se han implementado para apoyar la administración de la diversidad en el ámbito laboral son: el compromiso de la alta dirección; el asesoramiento,

que es un proceso a través del cual un miembro experimentado de la organización ofrece guía y consejo a un colega con menos experiencia; la capacitación en habilidades a favor de la diversidad; y los grupos de recursos de empleados, que son grupos conformados por trabajadores vinculados entre sí por alguna dimensión común de la diversidad.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Por qué es importante que las organizaciones tengan una definición clara del concepto de diversidad?
2. Explique cuál es la diferencia entre la diversidad superficial y la diversidad profunda. ¿Por qué es importante comprenderla?
3. ¿Cuáles son las principales tendencias en cuanto a los cambios demográficos de Estados Unidos y el mundo?
4. Explique la diferencia entre raza y orígenes étnicos.
5. ¿Qué desafíos enfrentan los gerentes en su intento por generar un entorno laboral incluyente y seguro para los empleados?
6. Explique qué relación existe entre los conceptos siguientes: sesgo, prejuicio, estereotipo y discriminación.
7. ¿Qué leyes estadounidenses son importantes para las iniciativas a favor de la diversidad en el ámbito laboral?
8. ¿Por qué cree usted que el llamado techo de cristal constituye una barrera que obstaculiza el progreso de las mujeres y las minorías?

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

Fumadores. Individuos con sobrepeso. Éstos son dos grupos de personas sobre los que se ha escrito abundantemente y alrededor de los cuales hay mucha polémica, sobre todo cuando se trata de su participación en el ámbito laboral. De acuerdo con una encuesta recientemente realizada por Gallup, la mayor parte de los estadounidenses afirma que si estuviera en posición de contratar personal, no consideraría relevante si el candidato tuviera sobrepeso (79 por ciento) o fuera fumador (74 por ciento). Sin embargo, un alto porcentaje de los encuestados (60 por ciento) opinó también que sería justo establecer tasas más altas por la contratación de seguros médicos para los fumadores. En contraste, 57 por ciento de los encuestados consideró que es injustificado usar altas tasas en el caso de las personas con gran sobrepeso. ¿Qué opina acerca de estas estadísticas? ¿Cree que realmente reflejan los puntos de vista de la población? ¿Qué sesgos, prejuicios y estereotipos tienen las personas respecto de los fumadores y la gente con sobrepeso? ¿Qué problemas de orden ético podrían surgir en el ámbito laboral en relación con los individuos que forman parte de esos grupos? ¿Qué haría para manejar esos problemas si desempeñara un cargo gerencial?

DESARROLLE SUS HABILIDADES de valoración de la diversidad

Acerca de la habilidad

Comprender y administrar a la gente que es similar a nosotros es difícil… pero comprender y administrar a las personas que son distintas de nosotros y que además difieren entre sí, puede ser un verdadero problema.[95] Las dificultades que los gerentes podrían enfrentar en materia de diversidad son muy numerosas. Por mencionar algunas, podríamos hablar de la dificultad que entraña la comunicación con empleados poco familiarizados con el idioma; la creación de programas de desarrollo profesional que tengan correspondencia con las habilidades, necesidades y valores de un grupo en particular; la necesidad de ayudar a que un grupo heterogéneo maneje los conflictos relativos a los objetivos o asignaciones de trabajo que se le dan; o la dificultad de descubrir cuáles son las recompensas más valoradas por diferentes grupos.

Pasos para practicar la habilidad

1. *Acepte todas las formas de diversidad.* La valoración genuina de la diversidad se da cuando cada individuo acepta el principio de su existencia. Acepte el valor de la diversidad por lo que ésta representa, y no sólo por considerar que eso es lo correcto. Además, es importante que refleje esa aceptación en todo lo que diga y haga.
2. *Sea incluyente al contratar personal.* Cuando tenga vacantes de empleo, acepte solicitudes de candidatos heterogéneos. Aunque las referencias ofrecidas por empleados actuales pueden ser una buena fuente de candidatos, por lo general éstos serán similares a quienes ya forman parte de su fuerza laboral.
3. *Sea justo al hacer la selección.* Asegúrese de que su proceso de selección de personal no sea discriminatorio. Una sugerencia para evitarlo es utilizar pruebas específicas para cada posición, en lugar de emplear pruebas de aptitudes o de conocimientos generales, ya que en ellas se evalúan habilidades particulares y no características subjetivas.
4. *Ofrezca orientación y capacitación a los empleados que representen la diversidad.* Hacer la transición de ente externo a miembro de la organización puede resultar particularmente difícil para los empleados que difieren del resto de la fuerza laboral. Apóyelos, ya sea mediante un grupo de integración o a través de un programa de asesoramiento.

5. *Sensibilice a los empleados de su fuerza de trabajo tradicional.* No sólo es preciso que usted acepte y valore la diversidad; como gerente, es preciso que impulse a todos sus empleados para que también lo hagan. Muchas organizaciones lo logran mediante programas de capacitación a favor de la diversidad. Por otro lado, los empleados también pueden integrarse a grupos permanentes de discusión cuyos miembros se reúnan cada mes para hablar de los estereotipos y encontrar maneras de mejorar las relaciones en la diversidad. Lo más importante es que el gerente muestre a través de sus propias acciones que ésta es valorada.
6. *Esfuércese por ser flexible.* En parte, valorar la diversidad implica la necesidad de reconocer que cada grupo de personas tiene sus propias necesidades y valores. Sea flexible y trate de dar cabida a las solicitudes de todos los empleados.
7. *Trate de motivar a los empleados individualmente.* Motivar a la fuerza laboral es una habilidad importante para cualquier gerente; pero motivar a una fuerza laboral heterogénea impone retos especiales. Los gerentes deben esforzarse por estar en sintonía con los antecedentes, culturas y valores de los empleados.
8. *Refuerce las diferencias entre empleados.* Aliente a los individuos a aceptar y valorar los diversos puntos de vista. Cree tradiciones y ceremonias que fomenten la diversidad. Celébrela acentuando sus aspectos positivos. Al mismo tiempo, prepárese para lidiar con los desafíos inherentes a la diversidad, como la falta de confianza, los problemas de comunicación, la falta de cohesión, las actitudes divergentes y la tensión.

Práctica de la habilidad

Lea el contexto que se presenta a continuación. Tome algunas notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Asegúrese de tomar en cuenta los ocho comportamientos que acabamos de recomendar para valorar la diversidad.

Contexto

Lea las siguientes descripciones de empleados, todos los cuales trabajan para la misma organización. Después de hacerlo, explique en un párrafo cuáles cree usted que son los objetivos y las prioridades de cada uno de ellos. ¿Qué tipo de problemáticas relacionadas con cada uno de estos empleados tendría que afrontar el gerente? ¿Cómo podría mostrarles que valora la diversidad que ellos representan?

Lester. Lester tiene 57 años, cuenta con estudios universitarios y es uno de los vicepresidentes de la empresa. Sus dos hijos están casados y le han dado tres hermosos nietos. Vive en un condominio con su esposa, quien hace trabajo voluntario y es miembro activo de su iglesia. Lester está sano y le gusta mantenerse activo, tanto física como mentalmente.

Sanjyot. Sanjyot tiene 30 años, trabaja como oficinista y llegó a Estados Unidos desde su natal Indonesia hace 10 años. Cuando se avecindó en el país logró concluir sus estudios de bachillerato y actualmente ha comenzado a asistir a una universidad comunitaria de la localidad. Sanjyot es madre soltera de dos niños menores de 8 años. Aunque su salud es excelente, uno de sus hijos padece una severa discapacidad de aprendizaje.

Yuri. Yuri emigró recientemente desde una de las ex repúblicas soviéticas. Tiene 42 años y sus habilidades de comunicación en inglés son bastante limitadas. Cuenta con estudios de ingeniería, pero como no tiene licencia para practicar dicha disciplina en Estados Unidos, trabaja como dependiente de refacciones. Es soltero y no tiene hijos, pero se siente obligado a enviar buena parte de su salario a la familia que dejó en su país natal.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Los equipos de recursos de empleados siguen siendo bastante populares. Formen equipos de cuatro o cinco integrantes. Su tarea consistirá en investigar cómo integrar grupos de recursos de empleados con el personal de su universidad. Elaboren un plan por escrito que incluya una descripción de los beneficios y los retos implícitos en la creación de este tipo de grupos; indiquen cuáles son los pasos para desarrollarlos y sugerencias para mantener su valor para quienes los integren. Prepárense para entregar su reporte al profesor o presentarlo ante la clase.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Describa sus experiencias con gente de distintos antecedentes. ¿Qué retos ha enfrentado en dichos contactos? ¿Qué ha aprendido de ellos y cómo le han ayudado esas experiencias a comprender las necesidades y desafíos particulares de los ámbitos laborales diversos?
- Visite la página web *DiversityInc.com* [www.diversityinc.com] y localice la lista *Top 50 Companies for Diversity*. Seleccione tres empresas de la lista. Describa y evalúe qué está haciendo cada una de ellas a favor de la diversidad en el ámbito laboral.
- Recuerde las ocasiones en que ha sido tratado injustamente debido a algún estereotipo y defina los prejuicios de que fue víctima. ¿Cómo respondió al trato recibido?
- Visite el sitio web de Catalyst [www.catalyst.org], localice la sección *Browse Knowledge Center* y haga clic en ella. Busque la información relativa a las mujeres en puestos gerenciales a nivel global (algo como "*Women in Management, Global comparison*"). ¿Qué llama su atención respecto de los datos obtenidos? ¿Por qué?
- Localice dos ejemplos de empresas que hayan implementado las cuatro iniciativas a favor de la diversidad que describimos en este capítulo. Redacte un breve recuento de lo que ha hecho cada una de las compañías en cuestión.
- Lecturas sugeridas por los autores: C. Harvey y M. J. Allard, *Understanding and Managing Diversity*, 5ª ed. (Upper Saddle

River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2012); S. Thiederman, *Making Diversity Work: 7 Steps for Defeating Bias in the Workplace*, 2ª ed. (Nueva York: Kaplan Publishing, 2008); A. M. Konrad, P. Prasad y J. K. Pringle (eds.), *Handbook of Workplace Diversity* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006); y G. N. Powell, *Managing a Diverse Workforce*, 2ª ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004).

- Elija una de las leyes listadas en la figura 4-8. Investigue las particularidades de la ley seleccionada, tomando en cuenta estos elementos: ¿quiénes son los beneficiarios de la ley? ¿Cuáles son las prohibiciones establecidas por ella? ¿Cuáles son las consecuencias por incumplirla?
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 De arriba hacia abajo

La administración de la diversidad tiene una importancia capital para PricewaterhouseCoopers (PwC), una compañía de servicios profesionales.[96] Y tener claro ese objetivo ha permitido que el comité de diversidad de la empresa haya logrado ubicarla en un lugar privilegiado de la lista de las Mejores empresas por su diversidad, de acuerdo con *DiversityInc*. Pero, en términos prácticos, ¿qué hace una compañía para ser reconocida como la número uno en materia de diversidad? Bueno, todo comienza a gestarse en sus niveles más altos.



Encontrar, atraer y desarrollar al mejor y más talentoso grupo de empleados heterogéneos (como los profesionales que aparecen aquí contando los votos de los premios Oscar que otorga la Academia de artes y ciencias cinematográficas de EU) es la prioridad más importante para el comité de diversidad de PwC.
Fuente: Reuters/Jonathan Alcorn

Bob Moritz, presidente y socio de PwC, es un abierto defensor de la diversidad y la inclusión, y afirma que ésta "también es la clave del crecimiento global sustentable de las organizaciones". El compromiso de Moritz con la diversidad es resultado de sus experiencias personales. Recién integrado al mundo profesional, el joven ejecutivo vivió en Japón durante tres años, y fue ahí donde aprendió lo que significa ser parte de la minoría. Moritz recuerda: "Cuando uno está en el extranjero o en un país en donde se habla un idioma desconocido o donde el conductor de un taxi se niega a transportarlo sólo por no ser del país, se obtiene una perspectiva distinta de las cosas". En aquel momento, su equipo de trabajo estaba conformado por franceses, australianos, ingleses y japoneses, así que muy pronto reconoció que las personas con culturas distintas abordan los problemas desde puntos de vista particulares y que el criterio personal no es, necesariamente, el único que existe. Ésa es la razón por la que hoy en día, en su posición de alto ejecutivo, Moritz tiene la certidumbre de que, para contribuir a que su compañía alcance el éxito en la economía global, es fundamental impulsar una cultura creativa que atraiga y retenga talentos diversos.

PwC ha implementado varios programas e iniciativas a favor de la diversidad. El primer director general de diversidad (CDO) de la compañía fue nombrado en 2003 y, como ocurre en muchas organizaciones, al principio formó parte del departamento de recursos humanos. Hoy en día, sin embargo, el CDO le reporta directamente a Moritz, lo cual le da al cargo mayor credibilidad y, sobre todo, responsabilidades más amplias. Otra característica interesante del CDO de PwC es el hecho de que se trata de un puesto rotatorio, lo cual significa que cada uno de los socios de la empresa tiene la obligación de desempeñarlo por periodos de dos años. Actualmente el cargo es ocupado por María Castañón Moats, una de las socias de auditoría.

Otro compromiso de PwC a favor de la diversidad tiene que ver con el desarrollo del talento. Las empresas de servicios profesionales como PwC triunfan o fracasan gracias al talento humano de su fuerza laboral. PwC considera que una de sus prioridades es "encontrar, atraer y desarrollar a los mejores y más talentosos empleados, sobre todo aquellos que provengan de grupos con poca representación". Para allegarse talentos sobresalientes y de origen diverso, la empresa ofrece a sus empleados una envidiable variedad de beneficios. Como trabajar para una compañía de servicios profesionales puede resultar muy difícil y demandante, PwC ha buscado mecanismos para ofrecer a sus empleados el nivel de flexibilidad que les permita equilibrar los desafíos de la vida profesional y personal. Entre los beneficios que les ofrece están: asistencia para cuidado de sus hijos, ausencias pagadas por paternidad, referencias y recursos de cuidadores profesionales de niños, instalaciones religiosas en el lugar de trabajo, recompensas de bienestar y nivelación fiscal para todos los compañeros de vida (esto es, para las parejas de los empleados, sea cual sea el tipo de relación que mantengan).

Por último, una de las piezas clave en la administración de la diversidad de PwC es su programa de asesoramiento, que ha sido descrito como "de clase mundial". Los mentores son empleados con cierta antigüedad que respaldan y apadrinan a algún colega menos experimentado, al que se califica como "protegido". Aunque la mitad de las parejas que participan en el programa de asesoramiento de la compañía son interculturales, Moritz ha solicitado que la totalidad de los 2 500 mentores disponibles "diversifiquen conscientemente su selección

de protegidos". Una parte de las evaluaciones de los mentores estará basada en su dedicación al desarrollo de sus protegidos. Por otro lado, PwC no abandona a los mentores a su suerte. La empresa creó un conjunto de herramientas para ayudarlos en su labor, incluyendo lineamientos, sugerencias de lecturas y otros recursos internos. Sin embargo, la más importante de esas herramientas son unos videos que muestran ejemplos de la vida real, en donde los socios de la empresa y su personal comparten las experiencias que han tenido al participar en el programa de asesoramiento.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿De qué manera podrían verse afectadas las organizaciones de servicios profesionales como PwC por las tendencias demográficas?
2. ¿Qué desafíos podría enfrentar PwC en su intento por adaptarse a una más amplia diversidad de graduados universitarios que soliciten integrarse a su fuerza laboral?
3. Las empresas suelen enfrentarse a la dificultad de retener empleados heterogéneos después de haberlos capacitado. ¿Qué puede hacer PwC para lograr ese propósito?
4. ¿Qué ventajas cree usted que aporta el programa de asesoramiento de PwC? ¿Qué desventajas podría tener?
5. El enfoque utilizado por PwC para rotar la responsabilidad del cargo de director general de diversidad es bastante inusual. ¿Qué ventajas ve en él? ¿Considera que implica alguna desventaja?

CASO DE APLICACIÓN 2 Mujeres en cargos gerenciales en Deutsche Telekom



Como, desde su punto de vista, contar con más mujeres en cargos de liderazgo de primer nivel contribuirá a que Deutsche Telekom opere mejor, René Obermann (CEO de la empresa, en el centro de la imagen), integró a dos de ellas en el consejo administrativo de la compañía: Maria Schick (izquierda) como directora de recursos humanos, y Claudia Nemat como jefa de operaciones europeas. *Fuente: Michael Gottschalk/AP Images*

Las empresas europeas tienen un problema: la existencia de un gran desequilibrio de género en las posiciones de liderazgo.[97] El número de varones que tienen altos cargos de liderazgo empresarial supera con mucho el de las mujeres que ocupan dichas posiciones. Este sombrío escenario de sexismo en Europa sigue estando presente a pesar de todos los esfuerzos y las campañas que se han implementado para tratar de garantizar la igualdad en el ámbito laboral. Sin embargo, una empresa europea está afrontando decididamente la situación.

Deutsche Telekom, la compañía de telecomunicaciones más grande de Europa, ha expresado su intención de "incrementar en más de 100 por ciento el número de sus gerentes de sexo femenino en los próximos cinco años". Además, planea elevar a 30 por ciento la cantidad de mujeres a cargo de puestos de gerencia de primer nivel y nivel intermedio para finales de 2015. Con este anuncio, la organización se convirtió en el primer miembro del índice DAX 30 de las empresas alemanas con categoría blue-chip en introducir una cuota de género. De acuerdo con René Obermann: "Aceptar a más mujeres para que ocupen cargos ejecutivos no tiene nada que ver con la aplicación de un igualitarismo mal entendido. Se debe sencillamente a que contar con un mayor número de mujeres en los niveles altos nos permitirá operar mejor".

Pero ¿qué está haciendo la empresa para lograr su objetivo de llevar a más mujeres a los cargos gerenciales? Además de sus planes de intensificar el reclutamiento de graduadas universitarias, Deutsche Telekom tendrá que hacer cambios en sus prácticas y políticas corporativas para atraer y retener a las mujeres en cargos administrativos. Por ejemplo, una de las acciones implementadas por la compañía consistió en mejorar y aumentar el reclutamiento de graduadas universitarias. De hecho, su compromiso es que por lo menos 30 por ciento de los cargos generados por los programas de desarrollo ejecutivo sean ocupados por mujeres.

Otras acciones puestas en práctica por la compañía tienen que ver con cuestiones relativas al ámbito laboral y la disyuntiva trabajo-familia. Por ejemplo, hay planes de ampliar los programas de ausencia por paternidad e introducir esquemas de horarios más flexibles

para los gerentes. En la actualidad menos del uno por ciento de los gerentes trabajan medio tiempo. Por otro lado, la empresa planea duplicar el número de lugares disponibles en sus programas de cuidado infantil. Además, los directivos se han percatado de la necesidad de contar con procesos de selección y nombramiento más transparentes, así como vigilar que los objetivos de reclutamiento y retención sean alcanzados. A pesar de sus esfuerzos, para Deutsche Telekom no ha sido sencillo cumplir su meta de género. En 2011, tan sólo 13 por ciento de los ejecutivos de primer nivel en Alemania eran mujeres, lo cual evidencia un repunte mínimo respecto del porcentaje previo a la introducción de la cuota de género, que era de 12.5 por ciento. En contraste, en otros lugares del mundo donde opera, la compañía ha tenido progresos más destacados. De hecho, más o menos 28 por ciento de los cargos de liderazgo de Deutsche Telekom fuera de Alemania están siendo ocupados por mujeres, cuando en 2010 la proporción era de tan sólo 24 por ciento.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. ¿Qué opina de que Deutsche Telekom haya introducido una cuota de género para lograr sus objetivos en materia de diversidad?
2. ¿Qué problemas podría enfrentar Deutsche Telekom al reclutar graduadas universitarias?
3. ¿Qué dificultades podría enfrentar la compañía al introducir cambios en los programas que se ocupan de la disyuntiva trabajo-familia, y cómo podría abordarlas?
4. ¿Cuáles de las iniciativas a favor de la diversidad en el ámbito laboral que analizamos en este capítulo podrían ser apropiadas para Deutsche Telekom? ¿Qué sería necesario para implementarlas?

CAPÍTULO

5 Administración de la responsabilidad social y la ética

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

Lo que comenzó como un caso de espionaje corporativo de alto perfil, terminó convirtiéndose en un embrollo enormemente confuso, desconcertante y muy penoso para la automotriz francesa Renault SA y sus ejecutivos de primer nivel.[1] Todo comenzó en agosto de 2010, cuando varios de los ejecutivos más importantes de la empresa recibieron un anónimo acusando a uno de sus directivos de haber negociado un soborno a cambio de información. Supuestamente, el cohecho se llevaría a cabo a cambio de datos relacionados con el costo del automóvil eléctrico que Renault tenía en desarrollo. De acuerdo con Carlos Ghosn, director general de la organización (en la fotografía de la página siguiente), la información contenía datos económicos de enorme importancia, cuyo conocimiento habría dado a los competidores una idea muy clara sobre las características del auto en cuestión y sus costos.

El director general de operaciones de Renault, Patrick Pélata (en la imagen inferior), puso en marcha una investigación interna que duró cuatro meses y llevó a la compañía a concluir que "había sido el objetivo de un sistema organizado para recopilar información económica, tecnológica y estratégica para beneficio de intereses extranjeros." Por su parte, un vocero de la empresa comentó que su comité de vigilancia había sido alertado sobre posibles prácticas deshonestas en las que estaban involucrados tres empleados. Fue entonces que Renault interpuso una denuncia criminal por "espionaje industrial organizado, corrupción, abuso de confianza, robo y encubrimiento"; además, despidió a tres ejecutivos que trabajaban en su programa de desarrollo de autos eléctricos



Fuente: Christophe Petit Tesson/ MAXPPP/Newscom

bajo la sospecha de haber filtrado información a cambio de dinero. Ghosn declaró: "La acción emprendida por la compañía tiene como propósito proteger sus intereses." El 23 de enero de 2011, el CEO amplió sus comentarios en un programa noticioso de la televisión francesa, reconociendo que "tenemos abundantes pruebas y una absoluta



Fuente: Alexandre Marchi/PHOTOPQR/L'Est REPUBLICAIN/Newscom

Lo que comenzó como un caso de espionaje corporativo de alto perfil, terminó convirtiéndose en un embrollo enormemente confuso, desconcertante y muy penoso para Renault SA y sus ejecutivos de primer nivel.

certeza de que los tres señalados habían estado divulgando información reservada de la empresa a fuentes externas." A pesar de ello, los presuntos implicados negaron una y otra vez haber realizado actos indebidos y reivindicaron su inocencia desde el primer momento.

Y aquí es en donde la historia da un giro inesperado: comenzaron a surgir las dudas de que aquello hubiera sido un verdadero caso de espionaje cuando, ante la falta de evidencias, el fiscal del estado francés desestimó los cargos en contra de los tres ejecutivos despedidos. Esta decisión era un reconocimiento tácito de que eran inocentes. En ese momento, Renault insinuó por vez primera que, tal vez, había sido víctima de un "engaño" cuyo propósito habría consistido en llevarla a presentar la acusación contra sus empleados. En consecuencia, los fiscales franceses comenzaron a tratar de dilucidar si alguien había urdido todo el asunto con la finalidad de defraudar a la compañía. La policía gala no había logrado localizar las supuestas cuentas en el extranjero donde los tres ejecutivos habrían depositado los dividendos de su labor de espionaje; lo que sí hallaron, sin embargo, fueron cuentas en instituciones de España y Dubái a las que había ido a parar una parte del dinero que Renault le había pagado al

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

5.1 ***Analizar*** *el significado de ser socialmente responsable y los factores que influyen en la decisión de asumir ese compromiso.*

5.2 ***Explicar*** *qué es la administración verde y qué pueden hacer las organizaciones para "volverse verdes".*

5.3 ***Analizar*** *los factores que favorecen los comportamientos éticos y no éticos.*

5.4 ***Describir*** *el papel que juega la administración en el fomento del comportamiento ético.*

5.5 ***Analizar*** *temas actuales relacionados con la responsabilidad social y la ética.*

jefe de su división de seguridad, quien, curiosamente, dirigió la pesquisa interna en contra de sus tres colegas.

Ghosn se disculpó públicamente con los gerentes despedidos y los exoneró por completo de haber cometido actos deshonestos. Además, les prometió darles una compensación completa, "tomando en consideración el grave perjuicio que como seres humanos sufrieron estos tres ejecutivos y sus familias". Pero el consejo de Renault también tenía algo que decir al respecto: Pélata renunció a su puesto como director general de operaciones. Además, otras seis personas fueron despedidas, tres ejecutivos de nivel medio y tres miembros de la organización encargada de la seguridad de Renault que se hicieron cargo de investigar las falsas operaciones de espionaje. Por otro lado, el consejo exigió que la compañía creara un comité de ética, reestructurara su comité de vigilancia y desarrollara una "organización de seguridad de clase mundial". ***¿Qué pudieron haber hecho los gerentes de Renault para manejar esta situación más ética y responsablemente?***

¡Qué historia! (¿Todavía habrá quien diga que la administración es aburrida?) Decidir en qué casos y en qué medida las organizaciones tienen que asumir una conducta ética y socialmente responsable, es un buen ejemplo de las muy complejas problemáticas que gerentes como Carlos Ghosn y otros ejecutivos de Renault podrían enfrentar al planear, organizar, dirigir y controlar. De hecho, dificultades de este tipo pueden influir de forma determinante en las acciones que ponen en práctica los gerentes como parte de su labor administrativa.

5.1 ***Analizar*** *el significado de ser socialmente responsable y los factores que influyen en la decisión de asumir ese compromiso.*

¿QUÉ ES la responsabilidad social?

Algunas organizaciones expresan su compromiso con la sustentabilidad, pero empacan sus productos usando materiales no reciclables. Ciertas empresas presentan fuertes desigualdades en materia de salarios; pero las diferencias no suelen estar relacionadas con el desempeño de sus empleados, sino con escalafones y "costumbres". Muchas corporaciones de gran tamaño reducen sus costos al subcontratar personal de otros países donde los derechos humanos no constituyen una prioridad y se justifican con el argumento de que están dándoles empleo y fortaleciendo sus economías nacionales. Cuando el entorno económico describe cambios radicales, las empresas ofrecen a su personal la posibilidad de trabajar menos horas o retirarse antes de tiempo con un paquete especial de prestaciones. ¿Éstas son iniciativas socialmente responsables en realidad? Cada tanto, los gerentes se ven obligados a tomar decisiones que implican una reflexión en términos de responsabilidad social en temas como la relación con los empleados, la filantropía, la fijación de precios, la conservación de recursos, la calidad y la seguridad de los productos y la operación empresarial en países que no respetan los derechos humanos. Pero, ¿qué significa en concreto la responsabilidad social?

Obligación, sensibilidad y responsabilidad

El concepto de *responsabilidad social* ha sido descrito de muchas maneras. Por ejemplo, hay quien dice que "sólo se trata de un pretexto para obtener beneficios"; otros opinan que es algo que "va más allá de la generación de utilidades". Hay quien la vincula con "cualquier actividad discrecional corporativa que busque aumentar el bienestar social" o la define en términos de "la mejoría de la sociedad o de las condiciones del entorno".[2] En todo caso, podemos entender mejor el significado de este concepto si lo comparamos con otros dos de naturaleza similar: la obligación social y la sensibilidad social.[3] La **obligación social** es la actitud que asume una empresa cuando se involucra en acciones sociales, debido a que tiene la obligación de cumplir determinadas responsabilidades de índole económica y legal. En ese caso, la organización se limita a hacer aquello que es su obligación, pero nada más. Esta idea refleja la **perspectiva clásica** de la responsabilidad social, según la cual el único compromiso de la administración es maximizar las utilidades. El defensor más notorio de este enfoque fue el economista y premio Nobel Milton Friedman. Según él, la responsabilidad primordial de los gerentes consiste en operar el negocio de manera que se vean satisfechos los intereses de los accionistas, cuyas principales preocupaciones son de carácter financiero.[4] Además, Friedman afirmaba que si los gerentes deciden gastar los recursos de la organización en pro del "bien social", incurren en costos adicionales que terminarán por recaer ya sea en los consumidores como precios más altos, o en los accionistas como dividendos más bajos. Friedman nunca dijo que las organizaciones no deben tener una responsabilidad social pero, desde su punto de vista, ésta toma forma mediante la maximización de las utilidades para los accionistas, algo de lo que muchas personas siguen

obligación social
Comportamiento que asume una empresa cuando se involucra en acciones sociales debido a que tiene la obligación de cumplir determinadas responsabilidades de índole económica y legal

perspectiva clásica
Punto de vista según el cual la única responsabilidad social de la administración es maximizar las utilidades

firmemente convencidas hoy en día. Por ejemplo, los representantes de una empresa de consultoría que trabaja con importantes corporaciones comentaron: "Las empresas lograrían un mayor bien social si se enfocaran únicamente en sus resultados, en lugar de perder tiempo en la implementación de programas de responsabilidad social".[5]

Los otros dos conceptos (sensibilidad social y responsabilidad social) reflejan la **perspectiva socioeconómica**, según la cual las responsabilidades sociales de los gerentes no consisten exclusivamente en la generación de utilidades, sino también en proteger y mejorar el bienestar de la sociedad. Este punto de vista se basa en la convicción de que las corporaciones no son entidades independientes cuyo único compromiso sea satisfacer a los accionistas sino que, por el contrario, tienen una obligación con un ámbito social más extenso. Como evidencia una encuesta realizada entre ejecutivos globales, ésta es la perspectiva más aceptada por las organizaciones de todo el mundo: 84 por ciento afirmaron que las empresas deben buscar el equilibrio entre las obligaciones que tienen con los accionistas y su compromiso a favor del bien público.[6] ¿Pero cuáles son entonces las diferencias entre sensibilidad y responsabilidad social?

perspectiva socioeconómica
Punto de vista según el cual la responsabilidad social de la administración no consiste exclusivamente en generar utilidades, sino también en proteger y mejorar el bienestar de la sociedad

La **sensibilidad social** ocurre cuando la empresa se involucra en acciones sociales en respuesta a determinadas necesidades populares. En este caso, los gerentes son guiados por valores y normas sociales y sus acciones están determinadas por decisiones prácticas y orientadas al mercado.[7] Por ejemplo, Ford Motor Company se convirtió en la primera empresa automotriz en avalar un reglamento federal prohibiendo el envío de mensajes de texto mientras se conduce. Un vocero de la compañía comentó: "La más reciente investigación indica que las actividades que distraen la vista de los conductores durante un tiempo prolongado, como sucede al enviar mensajes de texto, aumenta de forma sustancial el riesgo de sufrir un accidente".[8] Al respaldar la prohibición, los gerentes de la organización estaban "respondiendo" a lo que, desde su punto de vista, es una necesidad social relevante. Cuando en 2011 Japón se vio azotado por un catastrófico terremoto y el tsunami ocasionado por éste, muchas empresas de tecnología reaccionaron ante las enormes necesidades de la región. Por ejemplo Facebook, el gigante de las redes sociales, creó una página especialmente dedicada al terremoto, para que los usuarios tuvieran a mano información sobre las acciones de ayuda. Por otra parte, después del terremoto que cimbró su isla en enero de 2010, fueron numerosas las compañías que ayudaron a subsanar las inmensas carencias de los haitianos. Una de ellas fue UPS, que ha instituido entre todos sus empleados una política de exhortación a la ayuda cuando se presentan desastres naturales u otras crisis. En respaldo de dicha práctica, UPS mantiene en Asia, Europa y América un equipo de logística para emergencias, conformado por 20 personas entrenadas en ayuda humanitaria.[9]

sensibilidad social
Actitud que exhibe una empresa cuando se involucra en acciones sociales en respuesta a determinadas necesidades populares



Little Caesars Pizza es una compañía socialmente sensible y socialmente responsable que se siente muy comprometida a retribuir a las comunidades que han permitido su éxito comercial. Esta empresa fabricante de pizzas, cuya sede se localiza en Detroit, Michigan, creó una gran cocina sobre ruedas, totalmente equipada, conocida como *Love Machine*; su objetivo es que dicho vehículo recorra todo el territorio de Estados Unidos y Canadá ofreciendo alimentos para gente hambrienta en refugios y comedores populares, así como aliviar las necesidades de los sobrevivientes de inundaciones, huracanes y otros desastres. Tanto los propietarios de las franquicias Little Caesars como las sucursales regionales de la organización donan toda la comida y la mano de obra utilizadas en la preparación de los alimentos para apoyar la iniciativa *Love Machine* en sus comunidades locales.
Fuente: Jim West/Alamy

Las organizaciones socialmente responsables perciben las cosas de manera distinta. Motivadas por alguna necesidad social, van más allá de su obligación y hacen lo que pueden por mejorar a la sociedad porque eso es lo correcto. Así, definimos la **responsabilidad social** como la intención que tiene una empresa, más allá de lo que determinan sus obligaciones legales y económicas, de hacer lo correcto y actuar de forma que la sociedad resulte beneficiada.[10] Nuestra definición da por sentado que la empresa obedece las leyes y se ocupa de satisfacer a sus accionistas, pero su actividad se ve determinada por un imperativo ético que la lleva a hacer aquello que mejora a la sociedad en lugar de empeorarla. En otras palabras, si la organización es socialmente responsable, hará lo correcto por la sencilla razón de que considera que hacerlo es su obligación ética. Por ejemplo, de acuerdo con nuestra definición, Abt Electronics, con sede en Glenview, Illinois, sería una empresa socialmente responsable. Abt posee solamente un punto de venta, pero en esa categoría es uno de los minoristas en electrónica más grandes de Estados Unidos; entre otras de las iniciativas que evidencian su comportamiento ético, la compañía ha reaccionado a los crecientes costos de la electricidad y a las preocupaciones medioambientales apagando sus luces con más frecuencia y reduciendo su consumo de aire acondicionado y calefacción. Sin embargo, un miembro de la familia Abt comentó: "Estas acciones no estuvieron motivadas únicamente por la necesidad de ahorrar, sino también por hacer lo correcto. No todo lo que hacemos tiene que ver con el dinero".[11]

responsabilidad social
La intención que tiene una empresa, más allá de lo que determinan sus obligaciones legales y económicas, de hacer lo correcto y actuar de forma que la sociedad resulte beneficiada

Entonces, ¿cómo debemos interpretar las acciones sociales que emprenden las organizaciones? Si una empresa actúa de acuerdo con la normatividad sobre control de agentes contaminantes y no comete actos discriminatorios en contra de los empleados que superan los 40 años de edad, lo único que está haciendo es cumplir su obligación social y lo que le manda la ley. En cambio, si proporciona servicios de guardería para los hijos de sus empleados o empaca sus productos en papel reciclado, está siendo socialmente responsable. ¿Por qué? Porque los padres que trabajan y los grupos ecologistas han expuesto esas preocupaciones sociales y han demandado acciones para darles solución.

Las acciones de muchas empresas pueden ser mejor interpretadas como evidencia de sensibilidad social que de responsabilidad social (por lo menos de acuerdo con nuestra definición). Pero no por ello sus iniciativas dejan de ser positivas para la sociedad. Por ejemplo, Walmart patrocinó un programa para mitigar un problema social muy serio: el hambre. Una parte del dinero pagado por los clientes al comprar piezas de rompecabezas iba a parar al banco de alimentos America's Second Harvest; además de lo recaudado por esta vía, Walmart hizo una donación de 5 millones de dólares. Como parte del programa, la empresa publicó en los principales periódicos anuncios en donde aparecía la leyenda H_MBRE y el mensaje "Un problema que no podemos resolver sin su Ayuda".[12]

¿Las organizaciones deben tener participación social?

¿De verdad es necesario que las organizaciones tengan participación social, más allá de cumplir con sus obligaciones (es decir, con aquello que *deben* hacer de cualquier manera)? Una forma de tratar de responder esta pregunta consiste en examinar los argumentos a favor y en contra de la participación social, varios de los cuales se resumen en la figura 5-1.[13]

Figura 5-1
Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social

A favor	En contra
Expectativas públicas Hoy en día la opinión pública apoya a las empresas que persiguen objetivos económicos y sociales.	**Violación al principio de la maximización de utilidades** La única responsabilidad social de la empresa estriba en satisfacer sus intereses económicos.
Utilidades a largo plazo Las empresas socialmente responsables tienden a generar utilidades más seguras en el largo plazo.	**Dilución de propósito** La búsqueda de objetivos sociales diluye el propósito principal de la empresa: la productividad económica.
Obligación ética Las organizaciones deben ser socialmente responsables, porque eso es lo correcto.	**Costos** Muchas acciones socialmente responsables no generan un beneficio económico que permita cubrir sus costos, y alguien debe hacerlo.
Imagen pública Las empresas pueden crear una imagen pública favorable al perseguir objetivos sociales.	**Demasiado poder** Las empresas detentan ya mucho poder; si además buscan el cumplimiento de objetivos sociales, éste será mucho mayor.
Mejoramiento del entorno La participación de las empresas puede contribuir a resolver difíciles problemas sociales.	**Falta de habilidades** Los líderes empresariales carecen de las habilidades necesarias para resolver problemáticas sociales.
Relajación de la regulación gubernamental Al asumir un comportamiento socialmente responsable, las empresas pueden esperar que los gobiernos les impongan regulaciones más laxas.	**Falta de responsabilidad** Las acciones sociales no están sujetas a líneas directas de responsabilidad.
Equilibrio de responsabilidad y poder Las empresas detentan mucho poder, así que se requiere una cantidad equivalente de responsabilidad para equilibrarlo.	
Intereses de los accionistas La responsabilidad social mejorará el precio de las acciones de la empresa en el largo plazo.	
Disponibilidad de recursos Las empresas cuentan con recursos para respaldar proyectos públicos y asistenciales que necesitan financiamiento.	
Prevención versus corrección Las empresas deben involucrarse en la resolución de los problemas sociales antes de que éstos se vuelvan demasiado graves o muy costosos de corregir.	

Son muchos los estudios que han buscado determinar si la participación social afecta el desempeño económico de las empresas.[14] Aunque casi todos ellos han encontrado una leve relación positiva, no ha sido posible formular conclusiones definitivas porque aparentemente dicha relación se ve influenciada por diversos factores contextuales, como el tamaño de la compañía, la industria a la que pertenece, las condiciones económicas y el entorno regulatorio imperante.[15] Otro problema se deriva de la causalidad. El hecho de que un estudio evidencie la existencia de una relación positiva entre la participación social y el desempeño económico, no significa necesariamente que aquella *provoque* mejores resultados económicos; en realidad podría implicar tan sólo que la disponibilidad de utilidades más altas permite que las empresas se den el "lujo" de tener una participación social más activa.[16] Estas preocupaciones de orden metodológico no pueden tomarse a la ligera. Por ejemplo, cierto estudio encontró que si los fallidos análisis empíricos involucrados en las investigaciones fueran "corregidos", la responsabilidad social tendría un impacto irrelevante en el desempeño financiero de las empresas.[17] De acuerdo con otra investigación, la participación en temas sociales sin relación alguna con los principales grupos con intereses en la organización tendría una relación negativa con el valor de las acciones.[18] Por otra parte, una revisión analítica de varios estudios permitió concluir que los gerentes pueden permitirse (y deben hacerlo) asumir un comportamiento socialmente responsable.[19]

Otra forma de visualizar la relación entre participación social y desempeño económico consiste en tomar en consideración los fondos destinados a la inversión socialmente responsable (ISR), que ofrecen un mecanismo para que los inversionistas individuales apoyen a las empresas socialmente responsables. (Encontrará una lista de los fondos ISR en [www.socialfunds.com].) Por lo general, estos fondos emplean algún tipo de **filtrado social**, lo que quiere decir que aplican criterios sociales y medioambientales para las decisiones de inversión. Por ejemplo, usualmente los fondos ISR no se invierten en empresas relacionadas con bebidas alcohólicas, juegos de azar, tabaco, energía nuclear, armamento, fijación de precios o fraude, y tampoco en compañías con una seguridad de productos deficiente, malas relaciones con empleados o antecedentes de daño ecológico. El número de fondos mutualistas socialmente filtrados se ha incrementado de 55 a 260, y los activos correspondientes aumentaron a más de 2.7 billones de dólares, lo que representa aproximadamente 11 por ciento del total de activos en fondos administrados en Estados Unidos.[20] Más importante que el monto total invertido en estos fondos, sin embargo, es el hecho de que el Foro de inversión social informa que el desempeño de los fondos ISR es comparable con los fondos que no son del tipo socialmente responsable.[21]

filtrado social
Aplicación de criterios (filtros) sociales a las decisiones de inversión

¿Qué podemos concluir entonces respecto de la relación entre participación social y desempeño económico? Aparentemente, que las acciones sociales de las empresas *no perjudican* su desempeño económico. Tomando en cuenta las presiones políticas y sociales que exigen la participación social, es probable que los gerentes tengan que considerar los temas y objetivos sociales al planear, organizar, dirigir y controlar.

ADMINISTRACIÓN verde y sustentabilidad

Explicar *qué es la administración verde y qué pueden hacer las organizaciones para "volverse verdes".* **5.2**

Coca-Cola, la compañía de bebidas gaseosas más grande del mundo, anunció que 100 por ciento de sus refrigeradores y máquinas expendedoras estarán libres de hidrofluorocarbonos (HFC) para 2015. De llegar a concretarse, esta iniciativa por sí sola tendría el mismo efecto sobre las emisiones de carbono que retirar de la circulación 11 millones de autos por todo un año.[22] Por su parte, la cadena Fairmont Hotels ha generado muchos comentarios por su decisión de instalar criaderos de abejas en los techos de sus hoteles en un intento por ayudar a fortalecer la población de esos insectos que han estado abandonando misteriosamente sus colmenas y muriendo por millones en todo el mundo. Este problema, conocido como *desorden de colapso de colonias*, podría tener consecuencias catastróficas, toda vez que una tercera parte de los alimentos que consumimos proviene de plantas que dependen de la polinización de las abejas. En el Fairmont Royal York de Toronto, seis colmenas albergan a más o menos 36 000 abejas que buscan alimento en la ciudad y sus alrededores, *además* de producir miel de la más alta calidad.[23] Pasando a otro tema, ¿sabía que, si planea sus trayectos a bordo del automóvil de manera que dé más vueltas a la derecha que a la izquierda podría ahorrar dinero? UPS sí lo sabe. El dato anterior es tan sólo una de las muchas estadísticas que esta empresa líder en logística podría citar como ejemplo de la manera en que su diseño de rutas de entrega con base en sus investigaciones contribuye a la sustentabilidad del planeta.[24] ¡Ser verde es lo de hoy!

Hasta finales de la década de 1960 muy pocas personas (y organizaciones) prestaban atención a las consecuencias medioambientales de sus acciones y decisiones. Aunque en aquella época algunos grupos mostraban interés en la conservación de los recursos naturales, prácticamente la única referencia que uno podía ver en términos de salvar al planeta era el omnipresente mensaje de "Favor de no tirar basura". No obstante, cuando diversos

desastres naturales comenzaron a ocurrir en distintos lugares del planeta, surgió un nuevo espíritu ecologista entre individuos, grupos y organizaciones. En consecuencia, es cada vez más imperativo que los gerentes consideren el impacto que tienen sus organizaciones en el entorno natural; esto es lo que se conoce como **administración verde**. Pero, ¿qué necesitan saber los gerentes sobre las implicaciones de trabajar en una empresa ecológicamente responsable?

administración verde
Forma de administración que toma en cuenta el impacto que tiene la organización en el medio ambiente

¿Qué pueden hacer las organizaciones para "volverse verdes"?

Tanto los gerentes como las organizaciones pueden hacer mucho por proteger y preservar el entorno natural.[25] Sin embargo, en algunos casos se limitan a hacer lo que les exige la ley, es decir, a cumplir su obligación social. Por fortuna, son muchas las empresas que han modificado radicalmente sus productos y procesos de producción. Por ejemplo, Fiji Water utiliza fuentes de energía renovable, cuida los bosques y conserva el agua. Mohawk Industries emplea contenedores de plástico reciclado para producir la fibra que utiliza en la producción de sus alfombras. Google e Intel encabezan un esfuerzo para lograr que fabricantes y usuarios de computadoras adopten tecnologías que reducen el consumo de energía. Con sede en París, TOTAL, SA, una de las compañías de petroquímica más grandes del mundo, se está "volviendo verde" al implementar estrictas reglas en materia de seguridad de los buques petroleros y al trabajar con grupos ecológicos como Global Witness y Greenpeace. UPS, la empresa más importante de mensajería de todo el orbe, ha puesto en práctica varias acciones de protección medioambiental, entre las cuales se pueden mencionar: la incorporación de tecnología avanzada y motores con gasto eficiente de combustible, el desarrollo de redes informáticas para despachar con eficacia las flotas de sus características camionetas color marrón y el uso de combustibles alternativos en todas ellas. Aunque interesantes, los ejemplos anteriores no nos dicen gran cosa respecto de cómo se van "volviendo verdes" las empresas. Sin embargo, existe un modelo que emplea *tonalidades de verde* para describir los distintos enfoques medioambientales que podrían asumir las organizaciones.[26] (Vea la figura 5-2.)

De acuerdo con el primer planteamiento, conocido como *enfoque legal* (o *verde claro*), la organización se limita a hacer aquello que se le exige por ley. En este caso, que ilustra la obligación social, las organizaciones exhiben poca sensibilidad ecológica. Obedecen las leyes, las normas y los reglamentos, pero sin comprometerse más allá.

Al irse sensibilizando más respecto de los temas ambientales, la organización podría adoptar un *enfoque de mercado* y responder a las preferencias ecológicas de los clientes. En otras palabras, la organización proveerá aquello que los clientes demanden en términos de productos amigables con el medio ambiente. Por ejemplo, DuPont desarrolló un nuevo tipo de herbicida para ayudar a los agricultores de todo el mundo a reducir en más de 45 millones de libras el uso anual de químicos. Al generar este producto, la empresa estaba respondiendo a las demandas de sus clientes (agricultores), los cuales querían minimizar el uso de químicos en sus cultivos. Éste es un buen ejemplo de sensibilidad social, lo mismo que el enfoque siguiente.

En el *enfoque de las partes con intereses en la organización*, la organización se esfuerza por satisfacer las demandas ambientales de múltiples grupos

el LÍDER hace la DIFERENCIA

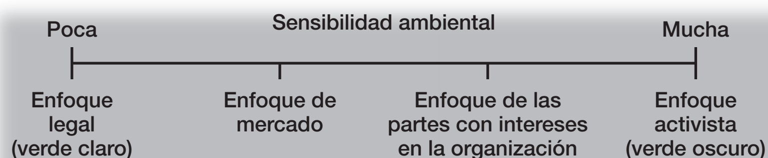


Fuente: Brad Barket/Stringer/Getty Images

***Yvon Chouinard** es un herrero autodidacta que, en 1957, comenzó a fabricar picos para alpinismo que él mismo y otros entusiastas del deporte utilizaban como anclas en ascensos difíciles.[27] Sus equipos se volvieron tan populares que lo llevaron a crear su propia compañía de ropa deportiva bajo la marca Patagonia. A medida que su empresa crecía, Chouinard se percató de que todos los aspectos implícitos en su operación tenían un efecto (casi siempre negativo) sobre el medio ambiente. Hoy en día, este empresario estadounidense define la misión de su compañía en términos dictados por la ecología: "Usar el negocio para inspirar e implementar soluciones para la crisis ambiental". Chouinard ha colocado el activismo ecológico en la vanguardia de su empresa. Desde 1985, Patagonia ha donado uno por ciento de sus ventas anuales a grupos ecologistas de base y ha logrado que más de 1 300 organizaciones sigan su ejemplo uniéndose al grupo "1% por el planeta". De acuerdo con sus propias palabras, "sin importar cuánto esfuerzo se haga por evitarlo, todos los productos tienen un impacto negativo sobre la Tierra". A pesar de reconocer este hecho tan poco favorable, Chouinard sigue afanándose en su propósito porque "eso es lo correcto". ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?*

Figura 5-2
Enfoques verdes

Fuente: Basada en R. E. Freeman, J. Pierce y R. Dodd, *Shades of Green: Business Ethics and the Environment* (Nueva York: Oxford University Press, 1995).



que tienen intereses en ella, como sus empleados, proveedores o la comunidad en donde opera. Por ejemplo, Hewlett-Packard cuenta con varios programas corporativos a favor del medio ambiente en su cadena de suministro (los proveedores), el diseño y reciclado de productos (los clientes y la sociedad en su conjunto), y las operaciones de trabajo (los empleados y la comunidad).

Por último, si la organización utiliza un *enfoque activista* (o *verde oscuro*), quiere decir que busca formas de proteger los recursos naturales del planeta. El enfoque activista representa el grado más elevado de sensibilidad ambiental e ilustra la responsabilidad social. Por ejemplo, la empresa belga Ecover produce productos ecológicos de limpieza en una fábrica que prácticamente no genera emisiones de gases contaminantes. De hecho, su planta de manufactura (la primera totalmente ecológica en el mundo) es una maravilla de la ingeniería que cuenta con un tejado de pasto que mantiene el interior fresco en el verano y caliente en el invierno y con un sistema de tratamiento de aguas que funciona con energía solar y eólica. La compañía optó por construir la fábrica con tales especificaciones debido a su sólido compromiso con el medio ambiente.

Evaluación de las acciones administrativas verdes

Cuando una empresa se vuelve "más verde", es común que informe al público los resultados de su desempeño en términos ecológicos. Más de 1 300 compañías de todo el mundo dan a conocer voluntariamente sus esfuerzos para la promoción de la sustentabilidad ambiental, utilizando las directrices desarrolladas por la Iniciativa de reporte global (GRI, Global Reporting Initiative). Los informes en cuestión, que pueden ser consultados en el sitio Web de GRI [www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx], describen las numerosas acciones verdes de las organizaciones adscritas a la iniciativa.

Otra forma en que las organizaciones evidencian su compromiso ecológico es mediante su adhesión a las normas desarrolladas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, *Organization for Standarization*), un organismo no gubernamental que ha dado origen a más de 18 000 normas internacionales, aunque quizá las más conocidas son la ISO 9000

en la PRÁCTICA

Contexto:

Como muchos estudiantes, Sonjia Kresnik tiene un empleo de tiempo parcial (trabajando casi siempre los fines de semana), al mismo tiempo que asiste a sus clases universitarias. A Sonjia le gusta su trabajo como líder de equipo en un popular restaurante del centro de Portland, en donde ha prestado sus servicios desde hace tres años. Por otro lado, siempre ha tenido un gran interés en los temas ecológicos y le gustaría que sus subordinados se involucraran más en las prácticas de sustentabilidad. ¿Cómo podría lograr que los integrantes de su equipo de trabajo contribuyeran a volver más "verde" su entorno laboral?

¿Qué le sugeriría hacer a Sonjia?

Para comenzar, sería recomendable que Sonjia presentara sus ideas sobre prácticas de sustentabilidad tanto a los miembros de su equipo como a los directivos del restaurante, porque de esa manera podría obtener el apoyo de unos y otros. De forma más específica, le aconsejaría que les hablara de lo que significa para ella asumir un compromiso ecológico en el largo plazo, que les mencionara cualquier aumento de costos que pudiera surgir y que les diera ejemplos muy sencillos de prácticas que el equipo podría implementar de inmediato (por ejemplo, reemplazar los focos incandescentes actuales con lámparas fluorescentes compactas, etc.); además, podría comentarles qué han hecho otros restaurantes/compañías y, sobre todo, podría compartir con sus subordinados los beneficios que podrían obtener si se interesaran más en la ecología. En este sentido, es muy conveniente que Sonjia no se limite a hablarles de los beneficios para el planeta, sino también de posibles ahorros para el restaurante; hacerlo de esa manera, permitirá que perciban su propuesta como una fuente de ventajas para todos los involucrados.

Shanise King
Directora asociada de marketing


Fuente: Shanise King

(enfocada en la administración de la calidad) y la ISO 14000 (administración ambiental). Si una organización desea adherirse al estándar ISO 14000, debe desarrollar un sistema administrativo completamente enfocado en dar solución a los retos ecológicos. En otras palabras, tendrá que minimizar los efectos que tienen sus actividades sobre el medio ambiente y mejorar de forma continua su desempeño ambiental. Una vez logrados esos objetivos, la empresa podría afirmar que cumple la norma ISO 14000, algo que han conseguido distintas organizaciones de 155 países.

Por último, para saber qué tan productivas han resultado las acciones emprendidas por una empresa a favor de la ecología, una buena idea sería consultar la lista Global 100, en la cual se relacionan las corporaciones más sustentables del mundo [www.global100.org].[28] Para ser incluidas en esta lista, cuyos resultados se hacen del conocimiento público cada año en el Foro Económico Mundial de Davos, Suiza, es preciso que las organizaciones hayan mostrado una capacidad superior para manejar de forma eficaz los factores ambientales y sociales. En 2013, Estados Unidos y Canadá lideraron la lista con 10 empresas cada uno, seguidos por Francia, Australia y Gran Bretaña (9 en cada caso), Alemania (con 7) y Brasil y Suecia (con 5). Entre las empresas incluidas en la lista de 2013 se encuentran Natura Cosmeticos SA (Brasil), Novo Nordisk A/S (Dinamarca), Sims Metal Management Ltd. (Australia), Cisco Systems Inc. (Estados Unidos) e Inditex SA (España).

5.3 ***Analizar*** *los factores que favorecen los comportamientos éticos y no éticos.*

LOS GERENTES y el comportamiento ético

Ciento cincuenta años de prisión. Esta fue la condena (la máxima posible) que le dictó un juez de distrito estadounidense al financiero Bernard Madoff por el "perverso" crimen que cometió al robar miles de millones de dólares a sus clientes. En Gran Bretaña, país que algunos críticos han calificado de "excesivamente paternalista, por su conocido alto nivel de control y vigilancia social", se gestó hace poco una verdadera controversia en torno de la supervisión que se hace al uso de los depósitos de basura. Muchos gobiernos locales han instalado microchips de monitoreo en los depósitos de basura distribuidos por los municipios. Los microchips establecen una relación entre los depósitos y sus usuarios y pueden utilizarse para llevar un registro del peso de la basura que se coloca en ellos; desde el punto de vista de sus detractores, esta práctica podría derivar en la implementación de un sistema "pago por uso", lo que consideran un acto discriminatorio en contra de las familias numerosas. Por otra parte, en Islandia (nación que ha enfrentado los duros embates de la debacle económica global y de una constante actividad volcánica), un informe gubernamental afirma que el país "ha sido víctima de sus políticos, banqueros y legisladores, quienes han incurrido en actos de extrema negligencia".[29] Cuando se conocen conductas como las involucradas en los casos mencionados, y más después de conocer las argucias financieras de alto perfil relacionadas con empresas como Enron, WorldCom, Lehman Brothers y otras, uno se siente tentado a concluir que en los negocios no hay cabida para la ética. Aunque eso no es así, lo cierto es que gerentes de todos los niveles, de todas las áreas y que trabajan en organizaciones de toda clase y de cualquier tamaño, enfrentan problemas y dilemas éticos. Por ejemplo, ¿es ético que un representante de ventas soborne a un agente de compras para inducirlo a adquirir sus productos? ¿La situación sería más aceptable si el soborno saliera directamente de la comisión del representante de ventas? ¿Es ético que alguien aproveche para su uso personal el automóvil que la empresa le proporcionó para trabajar? ¿Está bien utilizar el sistema de correo electrónico de la compañía para manejar correspondencia privada o emplear el teléfono de la empresa para hacer llamadas personales? Ahora, imagine que tiene a su cargo a un empleado que dedicó todo el fin de semana a trabajar debido a una situación de emergencia y, como de acuerdo con la política de la compañía el tiempo extra no se paga, para compensarlo usted le dice que más adelante podrá tomarse dos días de descanso y reportarlos como falta por enfermedad.[30] ¿Eso estaría bien? ¿Cómo manejaría las situaciones de ese tipo? Como vemos, al planear, organizar, dirigir y controlar, los gerentes deben tomar en consideración toda clase de factores éticos.

ética
Principios, valores y creencias que definen el comportamiento correcto e incorrecto

¿Pero a qué nos referimos al hablar de **ética**? A los principios, valores y creencias que definen cuáles son los comportamientos y las decisiones correctos y cuáles se consideran incorrectos.[31] Para tomar muchas de sus decisiones, los gerentes deben considerar no sólo el proceso involucrado para llegar a ellas sino también a quienes se verán afectados por ellas.[32] Echemos un vistazo a los factores que determinan si una persona actúa correcta o incorrectamente para comprender mejor las problemáticas éticas involucradas en tales decisiones.

Factores que determinan el comportamiento ético y el no ético

Para determinar si alguien asume un comportamiento ético o antiético al enfrentar un dilema moral, es preciso tomar en cuenta varios factores: la etapa de desarrollo moral en que se encuentra y otras variables moderadoras, incluyendo sus características individuales, el diseño estructural de la empresa, su cultura organizacional y la intensidad del problema ético. (Vea

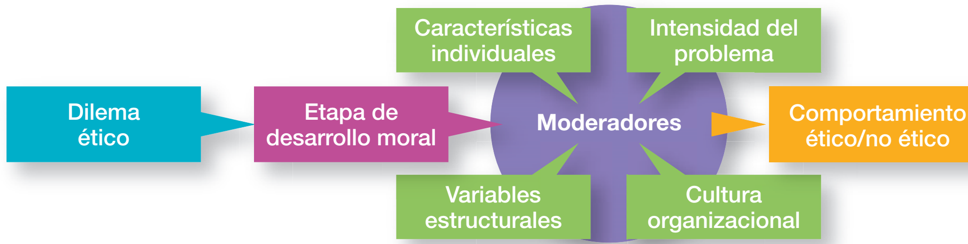


Figura 5-3
Factores que determinan los comportamientos éticos y no éticos

la figura 5-3.) Las personas que carecen de un sólido sentido moral son menos propensas a actuar de forma incorrecta si están limitadas por reglas, políticas, descripciones de puesto o normas culturales que desaprueben fuertemente ese tipo de comportamientos. Por el contrario, quienes poseen una profunda conciencia moral pueden corromperse, si están sujetos a una estructura y una cultura organizacionales que permiten o alientan las prácticas no éticas. Analicemos con más detalle los factores que hemos mencionado.

ETAPA DE DESARROLLO MORAL Las investigaciones dividen el desarrollo moral en tres niveles, cada uno de los cuales consta de dos etapas.[33] En cada etapa sucesiva, el juicio moral del individuo se vuelve menos dependiente de influencias externas y se interioriza más.

En el primer nivel, llamado *preconvencional*, la elección que hace el individuo entre lo correcto y lo incorrecto se basa en las consecuencias que enfrentará (castigos físicos, recompensas o intercambio de favores) a manos de entes externos. En el segundo nivel, o nivel *convencional*, las decisiones éticas dependen de mantener ciertos estándares deseables y ponerse a la altura de las expectativas que tienen los demás. En el nivel de *principios*, los individuos definen sus valores morales distanciándose de la autoridad de los grupos a los que pertenecen o de la sociedad en general. Estos tres niveles y las seis etapas correspondientes se describen en la figura 5-4.

¿Qué nos permite concluir esto respecto del desarrollo moral?[34] En primer lugar, que las personas avanzan secuencialmente por las seis etapas. En segundo, que no hay garantía de que se dé un desarrollo moral continuo. En tercero, que la mayoría de los adultos se ubican en la etapa 4: se limitan a obedecer las reglas y son proclives a comportarse éticamente, aunque cada cual por diferentes razones. Si un gerente está en la etapa 3 lo más probable es que sus decisiones busquen obtener la aprobación de sus colegas; si está en la etapa 4 tratará de ser un "buen ciudadano corporativo" y tomará decisiones que respeten las reglas y los procedimientos de la organización; y si se ubica en la etapa 5 será propenso a desafiar aquellas prácticas organizacionales que considere incorrectas.

CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES Dos características individuales, los valores y la personalidad, juegan un papel importante en el comportamiento ético de la gente. Cuando se integra a una organización, cada persona viene ya con un grupo de valores individuales bien afianzados; en este contexto, entendemos por **valores** las convicciones fundamentales que se tienen acerca de lo que es correcto e incorrecto. Nuestros valores se desarrollan desde una fase temprana de la existencia, con base en lo que vemos y oímos de nuestros padres, maestros, amigos y otras entidades. Por consiguiente, aunque trabajen en la misma organización, distintos empleados poseerán valores muy diferentes entre sí.[35] Si bien los *valores* y la *etapa de desarrollo moral* podrían parecer factores muy similares, lo cierto es que no lo son. Los valores tienen mayor amplitud y cubren un vasto rango de temas; por su parte, la etapa de desarrollo moral constituye una medida de la independencia que tiene un individuo respecto de las influencias externas.

valores
Convicciones fundamentales acerca de lo que es correcto e incorrecto

De acuerdo con los especialistas, dos variables de la personalidad influyen en las acciones de los individuos en función de las creencias que éstos tengan respecto de lo que es

Nivel	Descripción de la etapa
De principios	6. Se actúa con base en principios éticos elegidos por uno mismo, incluso si éstos quebrantan la ley 5. Se valoran los derechos de los demás; hay un apego a valores y derechos absolutos, independientemente de la opinión de la mayoría
Convencional	4. Se mantiene un orden convencional mediante el cumplimiento de las obligaciones que se han asumido 3. Se busca dar cumplimiento a las expectativas de las personas cercanas
Preconvencional	2. Se siguen las reglas únicamente cuando hacerlo reporta un beneficio inmediato 1. Se siguen las reglas para evitar el castigo físico

Figura 5-4
Etapas del desarrollo moral

Fuente: Basada en "Shades of Green: Business Ethics and the Environment", de R. Edward Freeman, Jessica Pierce y Richard Dodd, en *The Business of Consumption: Environmental Ethics and the Global Economy*, editado por Laura Westra y Patricia Hogue Werhane.

fuerza del ego
Medida de cuán sólidas son las convicciones de una persona

locus de control
Atributo de la personalidad que mide el grado en que los individuos consideran tener el control de su propio destino

correcto o incorrecto: la fuerza del ego y el locus de control. La **fuerza del ego** se refiere a la solidez que tienen las convicciones personales. La gente con un ego fuerte es propensa a resistirse a los impulsos para actuar de forma no ética y suele apegarse a sus convicciones. En otras palabras, los individuos con un ego fuerte son más proclives a hacer aquello que consideran correcto y, en comparación con quienes tienen un ego débil, sus juicios y acciones morales son más consistentes.

El **locus de control** es el grado en que un individuo considera que tiene el control de su propio destino. Las personas con un locus de control *interno* consideran que tienen un dominio absoluto sobre su propio destino; por consiguiente, son más propensas a asumir la responsabilidad de sus actos y a guiar su comportamiento en función de lo que sus normas internas les indican que es correcto o incorrecto. Además, tienden a ser más consistentes en sus juicios y acciones morales. Por su parte, las personas con un locus de control *externo* consideran que lo que les ocurre es consecuencia de la suerte o el azar, así que suelen ser menos proclives a asumir la responsabilidad de sus acciones y su conducta depende sobre todo de fuerzas externas.[36]

VARIABLES ESTRUCTURALES El diseño estructural de la organización puede influir en el comportamiento ético o no ético de sus empleados. Las estructuras que dan poca cabida a la ambigüedad y a la incertidumbre mediante la imposición de reglas y reglamentos formales, así como las que recuerdan continuamente a sus empleados cuál es la conducta que se considera correcta, son más propensas a alentar el comportamiento ético. Otras variables estructurales que influyen en las elecciones éticas son los objetivos, los sistemas de evaluación de desempeño y los procedimientos de asignación de recompensas.

Aunque muchas organizaciones utilizan objetivos para guiar y motivar a los empleados, este sistema podría dar lugar a algunos problemas inesperados. Cierto estudio encontró que las personas que no logran alcanzar los objetivos establecidos son más proclives a incurrir en comportamientos no éticos, incluso si no existen incentivos económicos para hacerlo. Los investigadores concluyeron que "el establecimiento de objetivos puede conducir al comportamiento no ético".[37] Ejemplos de este tipo de conducta abundan: desde empresas que entregan productos incompletos con tal de cumplir los objetivos de venta o que "manipulan las ganancias" para satisfacer las expectativas de los analistas financieros, hasta escuelas que excluyen a ciertos grupos de alumnos cuando reportan las calificaciones obtenidas en pruebas estandarizadas para mejorar su tasa de "aprobación".[38]

El sistema de evaluación de desempeño que utiliza la organización también puede influir en el comportamiento ético de sus empleados. Algunos sistemas se enfocan exclusivamente en los resultados, mientras que otros evalúan tanto los medios como los fines. Cuando los empleados son evaluados tan sólo con base en los resultados, podrían caer en la tentación de hacer cualquier cosa por lograr que éstos "parezcan" positivos. La investigación sugiere que "el éxito podría servir como justificación de las conductas no éticas".[39] El peligro de esta forma de pensar estriba en que si los gerentes son más negligentes al corregir los comportamientos no éticos de los empleados exitosos, el resto de la fuerza laboral podría tomar a éstos como modelo.

La asignación de recompensas está estrechamente relacionada con el sistema de reconocimiento de la organización. Entre más dependan las recompensas y los castigos de los resultados obtenidos en función de objetivos específicos, más presión sentirán los empleados para hacer cualquier cosa con tal de alcanzarlos, quizás hasta el punto de comprometer sus estándares éticos personales. Los expertos afirman que "Es recomendable revisar qué tipo de acciones está alentando entre sus empleados. Un objetivo de venta de 147 dólares por hora provocó que los mecánicos de Sears 'repararan' cosas que no estaban descompuestas".[40]



En Microsoft Corporation, los valores corporativos guían el comportamiento de los empleados durante el desempeño de sus funciones y al interactuar con sus colegas y con los grupos con intereses en la organización. En la fotografía, tomada en la junta anual de la empresa, aparecen algunos de los 90 000 empleados que comparten los valores Microsoft: "integridad y honestidad; pasión por los clientes, los socios y la tecnología; disposición a asumir grandes retos y dominarlos; ejercer la autocrítica, comprometerse con la excelencia y el progreso personal; y responsabilizarse de los compromisos, los resultados y la calidad frente a los clientes, los accionistas, los socios y los empleados". Los Estándares de Conducta Empresarial de Microsoft son una extensión de esos valores y reflejan el compromiso de sus empleados con las prácticas éticas y el cumplimiento de las reglas.
Fuente: AP Photo/Ted S. Warren

CULTURA ORGANIZACIONAL Como puede verse en la figura 5-3, tanto el contenido como la fuerza de la cultura organizacional también pueden ejercer una influencia en el comportamiento ético.[41] En el capítulo 2 comentamos que la cultura de la organización consta de los valores compartidos por sus miembros. Dichos valores reflejan aquello que defiende y en lo que cree la organización, y dan lugar a un entorno que predispone a los empleados a asumir un comportamiento ético o no ético. Cuando lo que prevalece es la conducta ética, lo más probable es que la cultura organizacional aliente altos estándares éticos, una elevada tolerancia al riesgo, un buen nivel de control y flexibilidad respecto de los conflictos. Los empleados que trabajan en ese tipo de cultura se sienten estimulados a actuar de forma agresiva e innovadora, son conscientes de que las prácticas no éticas serán puestas en evidencia y se consideran libres para desafiar abiertamente aquellas expectativas que consideren poco realistas o indeseables a nivel personal.

Toda vez que los valores compartidos pueden representar factores de influencia muy poderosos, muchas organizaciones están utilizando la **administración basada en valores**, en la cual los valores organizacionales sirven como directriz de las labores que llevan a cabo los empleados. Timberland es un ejemplo de las empresas que han implementado una administración basada en valores. A través de un lema bastante sencillo, "Hacer mejor las cosas", Timberland hace saber a sus empleados lo que se espera y se aprecia en la empresa, y les deja claro que deben buscar formas de mejorar sus actividades, ya sea creando productos de alta calidad, dando servicio a la comunidad, diseñando programas de capacitación para los empleados o aportando ideas de cómo hacer los empaques más amigables con el ambiente. De hecho, en el sitio Web de la compañía se establece que: "Todo lo que emprendemos en Timberland es resultado de nuestro firme interés en encontrar mejores formas de hacer las cosas". En Corning (empresa especializada en la producción de vidrio y cerámica) uno de los valores fundamentales que guían el comportamiento de los empleados es la integridad. Se espera que los empleados trabajen de manera honesta, decente y justa. Y las organizaciones mencionadas no son las únicas en utilizar la administración basada en valores. De hecho, una encuesta realizada entre compañías globales encontró que un gran número de ellas (más de 89 por ciento) afirman contar con una declaración corporativa específicamente fundada en valores.[43] Además, de acuerdo con la misma investigación, la mayoría de las empresas encuestadas considera que sus valores tienen un impacto en sus relaciones y en su reputación, que las empresas con mejor desempeño establecen conscientemente una relación directa entre los valores y la actuación de sus empleados, y que los gerentes de más alto nivel juegan un papel relevante cuando se trata de reforzar la importancia que tienen los valores en todas las áreas de la organización.

El hecho es que, efectivamente, los gerentes de la organización desempeñan un papel importante en este sentido. Son responsables de crear un entorno que aliente a los empleados a adoptar la cultura y los valores deseados en la ejecución de su trabajo. Las investigaciones han demostrado que el comportamiento de los gerentes constituye el factor de influencia más relevante cuando uno de sus subordinados toma la decisión de actuar de manera ética o no ética.[44] La gente acostumbra observar las acciones de las figuras de autoridad y tomarlas como punto de referencia de cuáles son las prácticas y expectativas aceptables.

Por último, como analizamos en el capítulo 2, las culturas organizacionales fuertes influyen más en los empleados que aquellas menos afianzadas. Si una cultura es fuerte y respalda altos estándares éticos, tendrá una profunda influencia en la decisión de actuar de forma ética o no. Por ejemplo, IBM cuenta con una fuerte cultura organizacional, lo que le ha permitido mantener desde hace mucho tiempo un trato ético con sus clientes, sus empleados, sus socios de negocio y las comunidades con las que tiene contacto.[45] Para reforzar la importancia de la conducta ética, la empresa desarrolló una serie de lineamientos explícitamente detallados en relación con la ética y el comportamiento empresarial. Además, ha sido muy clara respecto de que aquellos que los quebranten tendrán que enfrentar sanciones que van desde la implementación de acciones disciplinarias hasta el despido. Los gerentes de IBM acostumbran reforzar con frecuencia la relevancia que tiene la conducta ética y el hecho de que las acciones y decisiones del personal constituyen elementos clave de cómo es percibida la organización.

INTENSIDAD DEL PROBLEMA ÉTICO El hecho de que un estudiante nunca contemplaría la posibilidad de irrumpir en la oficina de uno de sus profesores para robar un examen de contabilidad, no garantiza que no se sienta tentado a pedir a un amigo que tomó la misma clase y con el mismo profesor el semestre pasado que le diga cuáles son las preguntas incluidas en la prueba. De manera similar, podría darse el caso de que un gerente no considere incorrecto tomar algunos artículos de oficina para su uso personal y, sin embargo, se muestre muy preocupado por una posible malversación de los fondos de la empresa. Estos ejemplos ilustran el último de los factores que influyen en el comportamiento ético: la intensidad del problema.[46]

Como se muestra en la figura 5-5, son seis las características que determinan la intensidad del problema ético o, en otras palabras, la importancia que tiene éste para cada individuo: la magnitud del daño, el nivel de consenso respecto de qué es incorrecto, la probabilidad de ocasionar un perjuicio, la inminencia de las consecuencias, la proximidad de la(s) víctima(s) y la concentración del efecto. Estos factores sugieren que (a) entre más grande es el número de personas afectadas, mayor es el consenso de que una acción es indebida; (b) entre más posibilidades haya de que la acción provoque algún perjuicio, mayor será la sensación de inminencia de las consecuencias; y (c) entre más cercana se sienta la persona a la(s) víctima(s), mayor será la intensidad o importancia del problema ético. Cuando el problema en cuestión es importante, los empleados son más propensos a comportarse éticamente.

La ética en un contexto internacional

¿Los estándares éticos son universales? Aunque ciertamente hay algunas creencias morales generalizadas, las diferencias sociales y culturales que existen entre los países constituyen factores relevantes en la determinación del comportamiento ético y no ético.[47]

En los números[42]

29 por ciento de los empleados afirmaron no sentirse culpables al reportarse enfermos aunque no lo estén.

22 por ciento de los empleados que han tenido comportamientos incorrectos sostiene haber experimentado una sensación de venganza.

13 por ciento de los empleados percibieron cierta presión a comprometer las normas para poder desempeñar su trabajo.

42 por ciento de las empresas tiene una cultura débil en términos de ética, desde la perspectiva de sus empleados.

45 por ciento de los empleados han presenciado conductas indebidas en el trabajo.

49 por ciento de los empleados afirmaron que si accidentalmente tuvieran la oportunidad de acceder a un documento confidencial, aprovecharían para leerlo.

14 por ciento de los empleados encuestados en una investigación sobre compromiso de la fuerza laboral afirmaron que los líderes de sus empresas son éticos y honestos.

administración basada en valores
Forma de gestión administrativa en la que los valores sirven como directriz de las labores que llevan a cabo los empleados

Figura 5-5
Intensidad del problema ético



¿Acaso los empleados de Coca-Cola en Arabia Saudita deben adoptar las normas éticas estadounidenses o es mejor que sigan los estándares que dicta su cultura nacional respecto del comportamiento aceptable? Si Airbus (una empresa europea) le ofrece una "comisión" a un intermediario para obtener un contrato importante con una aerolínea de Oriente Medio, ¿otra compañía de la industria (Boeing, por ejemplo) debe abstenerse de hacerlo únicamente porque tal práctica se considera inapropiada en Estados Unidos? (Nota: En el Reino Unido, la Comisión legislativa, un organismo asesor del gobierno, ha determinado que sobornar a las autoridades de naciones extranjeras debe juzgarse como un delito criminal. Desde su punto de vista, los "usos y costumbres locales" no deben justificar tales prácticas.)[48] A BAE, una enorme empresa británica de servicios de defensa y seguridad que ha sido objeto de varias acusaciones de soborno y corrupción, le fue ordenado que se sometiera "a la supervisión de un inspector en materia de ética" y que pagara casi "500 millones de dólares para dar por concluidas las denuncias por corrupción".[49]

En el caso de los pagos efectuados para influir en autoridades y políticos extranjeros, los gerentes estadounidenses están sujetos a los lineamientos de la Ley contra prácticas corruptas en el extranjero (FCPA, Foreign Corrupt Practices Act), de acuerdo con la cual es ilegal corromper a una autoridad extranjera a sabiendas del acto que se está cometiendo. No obstante, ni siquiera esta ley logra reducir los dilemas éticos a una cuestión de criterios absolutos. En algunos países los salarios de los funcionarios del gobierno son bajos porque la costumbre dicta que reciban pequeños pagos de aquellos a quienes brindan sus servicios. Los pagos a estos burócratas "engrasan la maquinaria" y garantizan el cumplimiento de los objetivos. La FCPA no prohíbe de forma explícita la retribución, mediante pequeñas cantidades de dinero, a los empleados de gobiernos extranjeros cuyas responsabilidades sean sobre todo administrativas o de oficina, *siempre y cuando* los pagos en cuestión constituyan una práctica de negocios normal en el país donde se realice la transacción. Cualquier acción que incumpla esta regla resulta ilegal. En 2011, el Departamento de Justicia de EU ejecutó 11 acciones por incumplimiento de la FCPA contra distintas corporaciones y recaudó aproximadamente 504 millones de dólares por concepto de multas.[50]

Es importante que los gerentes que se desempeñan en culturas extranjeras se interesen por reconocer los factores sociales, culturales, políticos y legales que determinan cuáles son las conductas apropiadas y aceptadas en ellas.[51] Por su parte, las empresas internacionales deben aclarar cuáles son sus parámetros éticos para que sus empleados sepan qué se espera de ellos cuando trabajan en el extranjero, lo cual da lugar a otra dimensión por lo que se refiere a la formulación de juicios éticos.

Otra guía para saber qué significa un comportamiento ético en el ámbito internacional de negocios es el Pacto Mundial, una iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas para delinear los principios que deberían regir la realización de negocios en el ámbito global, en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción (vea la figura 5-6). Más de 8 700 participantes corporativos y numerosos grupos de interés de más de 130 países se han comprometido con el Pacto Mundial de la ONU, lo que lo convierte en la iniciativa de ciudadanía corporativa voluntaria más grande del mundo.[52] El objetivo del Pacto Mundial de la ONU es lograr una economía mundial más sustentable e inclusiva. Las organizaciones que suscriben el compromiso lo hacen porque consideran que la comunidad mundial de negocios juega un papel significativo en la mejora de las condiciones económicas

Figura 5-6
Los 10 principios del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas

El Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción:

Derechos humanos	
Principio 1:	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional, y
Principio 2:	Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.
Normas laborales	
Principio 3:	Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
Principio 4:	Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.
Principio 5:	Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil,
Principio 6:	y las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.
Medio ambiente	
Principio 7:	Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales.
Principio 8:	Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental, y
Principio 9:	Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.
Lucha contra la corrupción	
Principio 10:	Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Fuente: Cortesía del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml).

y sociales. Además, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha convertido en una alta prioridad la lucha contra el soborno y la corrupción en los negocios internacionales. El eje de sus esfuerzos es la Convención (conjunto de reglas y lineamientos) para Combatir el Cohecho, que fue el primer instrumento global diseñado para combatir la corrupción en los acuerdos de negocios transfronterizos. A la fecha se han hecho importantes avances en el combate a la corrupción en las 40 naciones que han ratificado la Convención.[53]

FOMENTO del comportamiento ético

***Describir** el papel que juega la administración en el fomento del comportamiento ético.* 5.4

Durante una audiencia realizada en el senado estadounidense con el objetivo de analizar las acusaciones interpuestas contra Goldman Sachs, una empresa de Wall Street señalada por haber defraudado a sus clientes durante la debacle del mercado inmobiliario, John McCain, senador por Arizona, sentenció: "No sé si Goldman ha hecho algo ilegal, pero no hay duda alguna de que su comportamiento no fue ético".[54] Habría que preguntarse qué pensaban o hacían los gerentes de la empresa cuando decisiones y acciones tan cuestionables desde el punto de vista ético estaban teniendo lugar.

Los gerentes pueden hacer varias cosas si realmente les interesa fomentar un comportamiento ético: contratar empleados con elevados estándares éticos, establecer códigos de ética, predicar con el ejemplo, etc. Por sí solas tales acciones no tendrán gran impacto, pero si la organización implementa un programa integral de ética, su atmósfera moral tendrá muchas probabilidades de mejorar. Sin embargo, la palabra clave es *probabilidades*. En realidad no hay garantía de que un programa de ética bien diseñado generará el resultado deseado. A veces este tipo de programas no son más que un gesto de relaciones públicas que influye muy poco en la conducta de gerentes y empleados. Por ejemplo, durante mucho tiempo, Sears se esforzó por alentar la realización de transacciones comerciales íntegras mediante su oficina corporativa de Ética y prácticas de negocio. Sin embargo, los programas que implementó en este sentido no lograron evitar que los gerentes incurrieran en actos ilegales al pretender recibir dinero de los cuentahabientes que habían caído en moratorias, ni que engañaran de forma rutinaria a los clientes de sus

en la PRÁCTICA



Fuente: Patricia Ficco

Patricia Ficco
Gerente general de ventas minoristas

Contexto:

A lo largo de todos sus estudios universitarios, Finlay Roberts nunca estuvo del todo seguro de a qué quería dedicarse en el futuro. No obstante, hace poco le ofrecieron lo que le pareció un gran empleo: dirigir equipos de empleados con la misión de vender sistemas de seguridad vía telefónica. Aquella era la oportunidad que esperaba para mejorar sus habilidades de liderazgo en un entorno competitivo. El problema era que (como se daría cuenta muy pronto) los objetivos de venta eran tan altos que llegaban a propiciar acciones poco éticas. Como durante su formación académica Finlay había analizado toda clase de perspectivas éticas relacionadas con la administración, quería demostrar a sus empleados que su compromiso era crear un entorno laboral ético.

¿Qué consejo le daría a Finlay?

Seamos claros: a nadie le gusta que lo critiquen y, según mi propia experiencia, los empleados responden mejor cuando se les da la oportunidad de formar parte de la solución. Por lo tanto, le recomendaría a Finlay que identificara los problemas fundamentales y luego seleccionara a un grupo de empleados para que generen ideas, implementen estrategias y den seguimiento a los resultados. Los empleados elegidos se sentirán valorados y, por lo tanto, trabajarán diligentemente para alcanzar los objetivos.

centros de servicio automotriz haciéndoles creer que sus vehículos requerían reparaciones completamente innecesarias. Incluso Enron, empresa que muchos identifican como el ejemplo más acabado de "malicia corporativa", esbozaba al final de sus informes anuales ciertos valores que cualquiera hubiera considerado éticos: comunicación, respeto, integridad y excelencia. A pesar de ello, el comportamiento de sus gerentes de primer nivel no reflejaba ni por asomo tales valores.[55] Ante tal panorama, revisemos algunas de las formas en que los gerentes pueden fomentar la conducta ética y crear un programa integral que le dé continuidad.

Selección de empleados

Con la esperanza de reducir los reclamos de indemnización de los trabajadores, Hospitality Management Corp. implementó la realización de pruebas de integridad previas a la contratación de nuevos empleados en uno de sus hoteles. Su propósito era determinar si ese mecanismo podría contribuir a "identificar a los candidatos propensos a ser deshonestos, a asumir riesgos excesivos o a poner en práctica otros comportamientos indeseados". Seis meses después, los reclamos se habían reducido entre los nuevos trabajadores.[56]

El proceso de selección (incluyendo entrevistas, pruebas, revisión de antecedentes, etc.) debe considerarse una oportunidad para conocer el nivel de desarrollo moral de cada candidato, sus valores personales, la fuerza de su ego y su locus de control.[57] El problema, sin embargo, es que incluso los procesos de selección cuidadosamente diseñados son susceptibles de incurrir en errores y, aun en las circunstancias más positivas, siempre está presente la posibilidad de contratar a un individuo con estándares cuestionables sobre lo que es un comportamiento adecuado o inadecuado. Esto implica la necesidad de poner en práctica otros controles éticos.

Códigos de ética y reglas de decisión

George David, ex director general y presidente de United Technologies Corporation (UTC, un conglomerado multinacional especializado en alta tecnología con sede en Hartford, Connecticut), confiaba en el poder que se desprende de los códigos de ética. Ésa es la razón por la que UTC siempre ha contado con uno bastante explícito y detallado. Gracias a él los empleados saben cuáles son las expectativas que tiene la empresa en términos de comportamiento y, particularmente, de ética. UBS AG, el banco suizo, también tiene un código muy claro para sus empleados concebido por el director general de la organización y una de sus reglas más importantes es la prohibición de que el personal ayude a los clientes a evadir impuestos.[58] Sin embargo, no todas las organizaciones tienen lineamientos éticos así de explícitos.

La falta de certidumbre respecto de lo que es ético y lo que no lo es puede ser un verdadero problema para los empleados. Una de las alternativas más utilizadas para reducir la ambigüedad

en este sentido es el **código de ética**, es decir, una declaración formal de los valores y las reglas éticas que la organización espera que sigan sus empleados. Las investigaciones muestran que 97 por ciento de las organizaciones con más de 10 000 empleados cuentan con un código de ética por escrito. Hasta en la categoría de organizaciones de menor tamaño, 93 por ciento tienen su propio código.[59] Además, los códigos de ética están ganando popularidad en todo el mundo. Un estudio realizado por Institute for Global Ethics indica que valores compartidos como la honestidad, la justicia, el respeto, la responsabilidad y el cuidado son adoptados prácticamente en todos lados.[60] Al mismo tiempo, una encuesta enfocada en empresas de 22 países distintos encontró que 78 por ciento de las mismas han establecido estándares y códigos éticos formales; y más de 85 por ciento de las empresas incluidas en la lista Global 200 de *Fortune* cuentan con un código de ética en los negocios.[61]

código de ética
Declaración formal de los valores fundamentales de una organización y de las reglas éticas que espera que sigan sus empleados

¿Cómo tendría que ser un código de ética? Lo suficientemente específico como para dejar claro a los empleados cuál es el espíritu que debe guiar sus acciones, pero lo bastante flexible como para dar cabida a la libertad de criterio. Una encuesta centrada en los códigos de ética de las empresas detectó que el contenido de los mismos tiende a caer en tres categorías, tal como se muestra en la figura 5-7.[62]

Por desgracia, los códigos de ética no siempre funcionan tan bien como deberían. Una encuesta realizada entre empleados de empresas estadounidenses determinó que 45 por ciento de los entrevistados presenciaron violaciones éticas o legales durante los 12 meses previos al estudio, incluyendo actos relacionados con conflictos de interés, conducta abusiva o intimidatoria, o mentir a los empleados. Además, 35 por ciento de éstos no reportaron los comportamientos inadecuados de que fueron testigos.[63] ¿Acaso esto significa que no vale la pena desarrollar

Figura 5-7
Códigos de ética

Categoría 1. Ser un ciudadano organizacional confiable

1. Cumplir los reglamentos en materia de seguridad e higiene.
2. Mostrar cortesía, respeto, honestidad y justicia.
3. El alcohol y las drogas ilegales están prohibidos en el ámbito laboral.
4. Manejar apropiadamente las finanzas personales.
5. Asistir a las actividades con asiduidad y puntualidad.
6. Seguir las instrucciones de los supervisores.
7. No emplear lenguaje abusivo.
8. Vestir de forma apropiada para el negocio.
9. Las armas están prohibidas en el ámbito laboral.

Categoría 2. Abstenerse de cometer actos ilegales o impropios que pudieran dañar a la organización

1. Respetar todas las leyes al participar en cualquier negocio.
2. Cualquier desembolso económico con fines ilegales está prohibido.
3. Los sobornos están prohibidos.
4. Evitar las actividades externas que afecten el cumplimiento de sus obligaciones.
5. Mantener la confidencialidad de la información.
6. Cumplir las normas comerciales y antimonopolio.
7. Cumplir con las normas y controles contables.
8. No utilizar las propiedades de la empresa para beneficio personal.
9. Los empleados tienen la responsabilidad personal de cuidar los fondos de la empresa.
10. No difundir información falsa o engañosa.
11. Tomar decisiones sin considerar los beneficios personales.

Categoría 3. Tener un buen comportamiento hacia los clientes

1. Comunicar información verosímil en la publicidad de los productos.
2. Cumplir las obligaciones asignadas al máximo de su capacidad.
3. Ofrecer productos y servicios de la mayor calidad.

Fuente: F. R. David, "An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective", documento presentado en la 48ª conferencia anual de Academy of Management, Anaheim, California, agosto de 1988. Utilizado con autorización de Fred David.

Figura 5-8
Proceso para abordar los dilemas éticos

Paso 1: Determinar cuál es el **dilema ético**
Paso 2: Especificar cuáles son las **partes interesadas que resultan afectadas**
Paso 3: Considerar cuáles son los **factores personales**, **organizacionales** y **externos** que tienen importancia respecto de la decisión
Paso 4: Evaluar las **alternativas** posibles
Paso 5: Determinar cuál es mi **decisión** y cómo actuaré para ponerla en práctica

códigos de ética? No. Sin embargo, cuando lo hagan es recomendable que los gerentes utilicen como guía las siguientes sugerencias:[64]

1. Los líderes de la organización deben ejemplificar con sus propias acciones cuál es el comportamiento apropiado y cuáles son las recompensas que le esperan a quien actúa éticamente.
2. Todos los gerentes deben reafirmar continuamente la importancia del código de ética y disciplinar de forma consistente a quienes lo quebranten.
3. Las partes con intereses en la organización (empleados, clientes, etc.) deben ser tomadas en consideración al desarrollar o mejorar los códigos de ética.
4. Los gerentes deben comunicar y reforzar el código de ética cada cierto tiempo.
5. Los gerentes deben poner en práctica el proceso de cinco pasos (vea la figura 5-8) para que los empleados sepan cómo comportarse al enfrentar dilemas éticos.

Liderazgo

En 2007, Peter Löescher fue contratado como director general de la empresa alemana Siemens con la encomienda de acallar el escándalo de soborno que le había costado a la empresa una multa récord de 1 340 millones de dólares. ¿En qué consistía el planteamiento de Löescher? De acuerdo con sus propias palabras, lo recomendable es: “Mantenerse fiel a los principios personales. Tener un objetivo ético claro. Ser confiable y actuar como modelo a seguir dentro de la empresa… los líderes auténticos basan su comportamiento en un conjunto de valores fundamentales con los que se comprometen públicamente y se apegan a ellos en épocas buenas y malas por igual”.[65] La práctica ética de los negocios exige que los gerentes asuman un compromiso. ¿Por qué? Porque son ellos quienes encarnan los valores compartidos y determinan las características de la cultura organizacional. Son modelos a seguir, tanto a través de sus palabras como de sus acciones, si bien lo que *hacen* tiene mucha mayor relevancia que lo que *dicen*. Si los gerentes de más alto nivel, por ejemplo, utilizan los recursos de la empresa para su provecho personal, si inflan sus cuentas de gastos o dan un trato preferencial a sus amigos, indican implícitamente que es aceptable que todos los empleados incurran en tales comportamientos.

Asimismo, los gerentes de alto nivel establecen el tono de sus prácticas de recompensa y castigo. La determinación de quiénes y por qué serán recompensados con aumentos salariales y ascensos, envía una señal muy clara a los empleados. Como comentamos antes, cuando un empleado obtiene una recompensa por lograr muy buenos resultados aunque lo haya hecho de forma cuestionable desde el punto de vista ético, el mensaje para los demás es que métodos de ese tipo son aceptables. Cuando un empleado comete una acción poco ética, los gerentes deben castigarlo y hacer pública su falta, de manera que todos los miembros de la organización sepan cuáles son las consecuencias de tales conductas. Esta práctica comunica el hecho de que actuar mal tiene un precio y que los empleados que se comportan de forma no ética actúan en contra de sus propios intereses.

Objetivos de trabajo y evaluación de desempeño

Varios empleados de las oficinas de recaudación fiscal de Estados Unidos fueron sorprendidos en los sanitarios, echando al drenaje declaraciones de impuestos y otros documentos relacionados. Cuando se les preguntó qué estaban haciendo, admitieron los hechos sin problema pero ofrecieron una interesante explicación de su comportamiento: sus supervisores les habían exigido que trabajaran más en menos tiempo. Se les advirtió que si las pilas de declaraciones de impuestos no eran procesadas y eliminadas de sus escritorios lo antes posible, tanto sus evaluaciones de desempeño como sus aumentos salariales sufrirían las consecuencias. Frustrados por los pocos recursos de que disponían y por la sobrecarga del sistema de cómputo, los empleados decidieron “deshacerse” del papeleo que colmaba sus escritorios. No hay duda de que los empleados en cuestión sabían que su acción era incorrecta pero su caso ilustra cuán poderosos pueden ser los objetivos poco realistas y las evaluaciones de desempeño.[66] Cuando se hallan bajo la presión de objetivos demasiado difíciles de alcanzar, los empleados que de otra manera se comportarían de forma ética podrían sentir que no les queda más remedio que hacer cualquier cosa con tal de lograr la meta. Al

mismo tiempo, el logro de los objetivos suele ser un criterio clave en la evaluación de desempeño. Si la valoración se enfoca exclusivamente en los objetivos económicos, tarde o temprano los fines comenzarán a justificar los medios. Para fomentar el comportamiento ético, es preciso que se evalúen *tanto* los fines como los medios. Por ejemplo, al efectuar la revisión anual de sus empleados, sería recomendable que el gerente valore no sólo qué tan bien lograron los objetivos, sino también si las decisiones que tomaron fueron congruentes con el código de ética de la empresa.



Con el propósito de enseñar a sus empleados cómo hacer frente a los problemas éticos que surgen en el trabajo, Cisco Systems desarrolló un innovador plan de capacitación llamado Ethics Idol. Estructurado como una parodia del programa de televisión American Idol, un video animado plantea dilemas éticos para que un grupo de jueces los evalúen. El programa, que se transmite a través de la intranet de Cisco, muestra a los "concursantes" (personajes de caricatura) interpretando canciones relacionadas con varias situaciones éticas y con el Código de Conducta Comercial de la empresa; a continuación formula preguntas a los empleados para determinar con cuál de los jueces están de acuerdo. Empleados como los que se muestran en la imagen, trabajando en una sala de operaciones de seguridad en la sede central de Cisco, pueden ver cómo responden sus colegas y también consultar la respuesta oficial de Cisco, lo cual les ayuda a saber cómo tomar decisiones correctas y éticas.
Fuente: AP Photo/Paul Sakuma

Capacitación en ética

Son cada vez más las organizaciones que patrocinan seminarios, talleres y otros programas de capacitación en ética para fomentar los comportamientos apropiados entre sus empleados. Aunque tales programas no están exentos de polémica, la principal interrogante en torno de los mismos es el hecho de si la ética puede enseñarse. Los detractores afirman que cualquier esfuerzo en ese sentido es infructuoso, porque cada persona establece su sistema de valores individual en los primeros años de vida. Quienes están a favor de la capacitación señalan, sin embargo, que varios estudios han demostrado que los valores pueden aprenderse después de la infancia. Por otro lado, citan evidencias de que enseñar a los empleados métodos para la resolución de problemas éticos puede hacer la diferencia en cuanto a su comportamiento;[67] de que la capacitación ha aumentado el nivel de desarrollo moral de los individuos;[68] y de que, en el peor de los casos, este tipo de entrenamiento aumenta la conciencia de los problemas éticos que se presentan en el mundo de los negocios.[69]

Entonces, ¿cómo puede enseñarse ética? Lo explicaremos utilizando el ejemplo de Lockheed Martin, una empresa de la industria de la defensa global que ha sido pionera en la capacitación en ética con un enfoque basado en casos prácticos.[70] Cada año, los empleados de Lockheed Martin toman un curso de capacitación en ética impartido por sus gerentes. El contenido principal del mismo se centra en casos específicos ocurridos en la empresa, los cuales han sido "elegidos por su relevancia para el análisis de problemas enfrentados en departamentos o puestos específicos". Los empleados de cada departamento se organizan en equipos para revisar y analizar los casos y luego aplican un "medidor ético" para "determinar si las decisiones tomadas en la vida real fueron éticas, no éticas o de ética dudosa". Por ejemplo, uno de los resultados posibles según el medidor ético es "terreno peligroso", lo cual significa que la decisión estuvo "a punto de caer en el ámbito de la falta de ética y debió encender las alarmas". Una vez que los empleados han juzgado los casos, los gerentes encabezan un análisis de los resultados y examinan "cuál de los principios éticos fundamentales de la compañía fue aplicado o ignorado en cada caso". En su intento por fomentar la ética entre sus empleados, Lockheed Martin no se limita a auspiciar este tipo de capacitación; además, incentiva el uso generalizado de su código de ética, cuenta con una línea telefónica de ayuda a la que su fuerza laboral puede acudir cuando necesita asistencia con algún dilema ético y tiene funcionarios especializados en ética en cada una de sus unidades de negocio.

Auditorías sociales independientes

El temor a ser descubiertos cometiendo algún acto inapropiado puede ser un importante disuasivo contra el comportamiento no ético. Las auditorías sociales independientes, cuyo propósito es evaluar las decisiones y las prácticas administrativas en términos del código de ética de la organización, aumentan la probabilidad de que eso ocurra. Estas auditorías pueden consistir en evaluaciones efectuadas con regularidad o de manera aleatoria y sorpresiva. Ahora bien, si se quiere tener un programa de ética efectivo, lo mejor sería contar con ambos tipos. Para mantener su integridad, los auditores deben ser responsables ante el consejo directivo de la empresa y presentar directamente a éste los resultados de su investigación. Hacerlo de esta manera permite que los auditores mantengan la reserva y reduce la posibilidad de que los auditados tomen represalias. En Estados Unidos, la ley Sarbanes-Oxley sujeta a las empresas a estándares más rigurosos en cuanto a la divulgación de sus estados financieros y el ejercicio del poder corporativo. A consecuencia de ello, hoy en día, muchas organizaciones encuentran atractiva la idea de solicitar auditorías sociales independientes. Como declaró el editor de la revista *Business Ethics*: "El debate ya no se centra en *si* se debe ser ético, sino en *cómo* lograrlo".[71]

Mecanismos de protección

Los empleados que enfrentan dilemas éticos necesitan contar con mecanismos de protección que les permitan actuar correctamente sin temor a sufrir represalias. Con ese fin, las organizaciones podrían designar consejeros éticos para los empleados que se vean en medio de una disyuntiva moral. De hecho, tales consejeros podrían proponer también las alternativas éticamente "apropiadas" para resolver los problemas. Otras organizaciones han optado por nombrar funcionarios especiales, encargados de diseñar, dirigir y modificar los programas de ética de la organización según sea necesario.[72] Por último, vale la pena mencionar que

la Ethics and Compliance Officer Association (ECOA) es el grupo que congrega al mayor número de profesionales de este tipo en el mundo, con un total de casi 1 100 miembros (incluyendo a más de la mitad de las 100 compañías listadas por *Fortune*) de varios países, entre los cuales es posible citar a Estados Unidos, Alemania, India, Japón y Canadá.[73]

5.3 ***Analizar*** *temas actuales relacionados con la responsabilidad social y la ética.*

TEMAS de ética y responsabilidad social en el mundo actual

Los gerentes de hoy siguen enfrentando desafíos en su intento por ser socialmente responsables y éticos. En la siguiente sección analizaremos tres de los temas más relevantes en la actualidad: el manejo de problemas éticos y de la falta de responsabilidad social, el emprendimiento social y la promoción del cambio social positivo.

Manejo de problemas éticos y de la falta de responsabilidad social

Como se puede deducir con base en las historias de ciertas conductas cuestionables ocurridas en empresas financieras como Goldman Sachs y Lehman Brothers (sin olvidar el emblemático caso de la compañía de energía Enron), las prácticas no éticas e irresponsables de gerentes de todo tipo de organizaciones siguen siendo el pan de cada día. Sin embargo, más preocupante aún es lo que sucede en pleno "campo de batalla", es decir, en oficinas, bodegas y almacenes. Una encuesta reportó que, de 5 000 empleados entrevistados, 45 por ciento admitieron quedarse dormidos en el trabajo; 22 por ciento reconocieron haber difundido chismes acerca de un compañero de trabajo; 18 por ciento afirmaron haber husmeado en las instalaciones de la empresa fuera del horario de trabajo; y 2 por ciento confesaron haberse llevado el mérito por una labor realizada por otra persona.[74] Algunas muy interesantes investigaciones recientes sugieren que los hombres son más propensos que las mujeres a actuar de forma deshonesta en situaciones en las que fracasar podría lastimar su sentido de virilidad.[75] Los investigadores arguyen que la razón de esta actitud estriba en que perder "una batalla, particularmente en contextos muy competitivos e históricamente orientados a los hombres, supone una amenaza a la competencia masculina. Con tal de asegurarse la victoria, los hombres estarán dispuestos incluso a sacrificar sus estándares morales".

Por desgracia, tales comportamientos no se presentan únicamente en el ámbito laboral; por el contrario, son corrientes en toda la sociedad. En una investigación realizada por Center for Academic Integrity, 26 por ciento de los estudiantes universitarios con especialización en disciplinas administrativas encuestados admitieron haber "hecho trampa en exámenes" y 54 por ciento reconocieron la comisión de engaños similares en sus trabajos de investigación. A pesar de lo anterior, los estudiantes de administración no fueron los más deshonestos; tal distinción recayó en los alumnos de periodismo, ya que, en este caso, 27 por ciento confesaron haber hecho trampa en sus estudios.[76] Por otro lado, una encuesta efectuada por la organización internacional Students in Free Enterprise (SIFE) encontró que sólo 19 por ciento de los alumnos denunciarían a un compañero por hacer trampa.[77] Ahora bien, lo verdaderamente alarmante es conocer lo que los adolescentes de hoy consideran "aceptable". En cierta encuesta, 23 por ciento sostuvieron que para ellos es aceptable cierto nivel de violencia en contra de otra persona.[78] ¿Qué nos dicen esas estadísticas respecto de lo que los gerentes tendrán que afrontar en el futuro? No sería demasiado descabellado afirmar que las organizaciones podrían tener grandes dificultades para mantener elevados estándares éticos cuando sus futuros empleados se muestran tan dispuestos a aceptar la conducta deshonesta.

Y entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes? Dos acciones parecen particularmente importantes: asumir un liderazgo ético y proteger a quienes denuncian un acto deshonesto.

LIDERAZGO ÉTICO Poco después de ocupar el cargo de director general de Dial Corporation, Herb Baum recibió una llamada de Reuben Mark, CEO de su competidor más importante, Colgate-Palmolive. En esa oportunidad, Mark le comunicó a Baum que tenía en su poder una copia del plan estratégico de marketing de Dial, el cual le había sido proporcionado por un vendedor que había trabajado para la empresa y ahora formaba parte de Colgate-Palmolive. Mark le aseguró a su colega que no había revisado aquel documento, que no pretendía hacerlo y que había decidido devolvérselo. Además, le avisó que procedería de la forma adecuada en relación con el nuevo integrante de su fuerza de ventas.[79] Como ilustra este ejemplo, los gerentes deben asumir un liderazgo ético. Hemos comentado ya que aquello que *hacen* los gerentes tiene una fuerte influencia en la decisión que toman empleados respecto de comportarse éticamente o no.[80] Cuando los gerentes hacen trampa, mienten, roban, manipulan, se aprovechan de las circunstancias o de la gente, o tratan a los demás injustamente, habría que preguntarse qué tipo de señal están enviando a los empleados (o a los miembros de otros grupos de interés). Lo más probable es que no sea la que desean enviar. La figura 5-9 presenta algunas sugerencias sobre qué pueden hacer los gerentes para asumir un liderazgo ético.

Figura 5-9
Cómo ser un líder ético

- Adopte una conducta ética y honesta para convertirse en un modelo a seguir.
  - Diga siempre la verdad.
  - No oculte ni manipule información.
  - Muéstrese dispuesto a reconocer sus fallas.
- Comparta sus valores personales, comunicándolos con regularidad a sus empleados.
- Haga hincapié en los valores importantes que comparten los miembros de la organización o del equipo.
- Aproveche el sistema de recompensas para hacer que todos se responsabilicen de mantener la vigencia de los valores.

PROTECCIÓN A LOS EMPLEADOS QUE DENUNCIAN UN PROBLEMA ÉTICO Si usted trabajara en una empresa y viera que otros empleados cometen algún acto ilegal, inmoral o deshonesto, ¿qué haría?, ¿los denunciaría? Muchos no lo haríamos debido a los riesgos que podríamos correr. Por eso, es importante que los gerentes garanticen a aquellos empleados que deciden plantear una preocupación ética o un problema de deshonestidad que no enfrentarán riesgos personales o profesionales. Estos individuos, a quienes suele calificarse de **denunciantes**, pueden convertirse en un elemento clave de los programas de ética que implementan las organizaciones. Por ejemplo, Sherron Watkins, ex vicepresidenta de Enron, expresó con absoluta claridad sus inquietudes respecto de las prácticas contables de la empresa en una carta dirigida al presidente de la misma, Ken Lay. Sus palabras no pudieron ser más proféticas: "Estoy increíblemente nerviosa de que la situación pueda derivar en una ola de escándalos de contabilidad".[81] No obstante, las encuestas indican que, de las personas que atestiguan un acto deshonesto, son muy pocas las que se atreven a denunciarlo; ésa es la actitud que los gerentes deben modificar.[82] Pero, ¿qué pueden hacer para proteger a sus empleados y ayudarles a sentirse seguros de dar la alarma si presencian la comisión de un acto deshonesto o ilegal?

denunciante
Persona que expresa públicamente una preocupación o problema de orden ético

Uno de los mecanismos que pueden ayudar a lograr ese objetivo consiste en establecer líneas gratuitas de emergencia para cuestiones de ética. Por ejemplo, Dell cuenta con una línea de emergencia a la que los empleados pueden llamar para reportar anónimamente infracciones éticas que hayan atestiguado para que después la empresa pueda hacer la investigación pertinente.[83] Por otro lado, es preciso que los gerentes creen una cultura que favorezca la difusión de cualquier acto deshonesto y su corrección inmediata antes de que sea demasiado tarde. Michael Josephson, fundador del Josephson Institute of Ethics [www.josephsoninstitute.org], ha comentado que: "Es absoluta e inequívocamente importante establecer una cultura en donde sea posible que los empleados se quejen, protesten y tengan la seguridad de ser escuchados".[84] Aun si algunos individuos expresan sus denuncias buscando satisfacer un interés personal, es fundamental tomar en serio sus acusaciones. Por último y a manera de ejemplo, vale la pena comentar que en Estados Unidos la ley Sarbanes-Oxley ofrece cierta protección legal. Cualquier gerente que tome represalias contra un empleado por haber dado a conocer una violación ética, se arriesga a enfrentar un severo castigo: una sentencia de 10 años de prisión.[85] Por desgracia, a pesar del amparo que da esta ley, cientos de empleados que se atrevieron a denunciar actos deshonestos en sus empresas han sido despedidos u obligados a renunciar a sus trabajos.[86] Así, podemos decir que si bien en la actualidad no contamos todavía con la solución ideal, estamos avanzando en la dirección correcta.



Catherine Rohr es una emprendedora social que tiene la visión de crear soluciones focalizadas que impactarán en las comunidades urbanas de todo Estados Unidos. Rohr es fundadora y directora general de Defy Ventures, organización que provee capacitación empresarial, desarrollo intensivo de la personalidad y oportunidades de progreso profesional a hombres con ambiciones y cuidadosamente seleccionados, pero que tienen antecedentes penales. La idea es ayudar a estos individuos a transformar sus vidas y alcanzar el éxito como empleados, emprendedores, padres de familia y modelos a seguir en sus comunidades. Defy también les ofrece asesoría, alojamiento a largo plazo, servicios legales y consejería sobre reunificación familiar. En la foto aparece Rohr felicitando a un grupo de hombres que presentaron sus ideas para iniciar negocios ante un panel de jueces, con la esperanza de obtener un capital de 150 000 dólares para poner en acción sus iniciativas.
Fuente: Christian Science Monitor/Getty Images

Emprendimiento social

Los problemas sociales del mundo son numerosas pero las soluciones viables son muy pocas. A pesar de ello, una buena cantidad de personas y organizaciones están tratando de hacer algo al respecto. Por ejemplo, Reed Paget, fundador y director general de la empresa productora del agua embotellada Belu, logró que su compañía se convirtiera en la primera en utilizar envases completamente libres de carbono. Sus botellas están fabricadas a base de maíz y pueden reciclarse como composta para abono. Además, una parte de sus utilidades sirve para financiar proyectos que llevarán agua potable a lugares del mundo que no tienen acceso a ella. Paget ha elegido centrar su interés en un propósito ecológico y en los beneficios económicos por igual,[87] por lo que representa un ejemplo típico de **emprendedor social**, entendiendo por ello un individuo o una organización que busca oportunidades para mejorar las condiciones sociales mediante la aplicación de enfoques prácticos, innovadores y sustentables.[88] "En términos del cambio social, los emprendedores sociales tienen el mismo peso que los emprendedores de negocios para la economía".[89] Los emprendedores sociales pretenden lograr que el mundo sea un mejor lugar para vivir y muestran una gran pasión por alcanzar

emprendedor social
Un individuo o una organización en busca de oportunidades para mejorar las condiciones sociales mediante la aplicación de enfoques prácticos, innovadores y sustentables

esa meta. Por ejemplo, AgSquared tiene la intención de ayudar a los agricultores en pequeña escala, quienes representan 90 por ciento de la producción agrícola en Estados Unidos, a mantenerse al tanto de información de vital importancia, como conteo básico de semillas, datos del suelo y mapeo climático, y a reproducir las mejores prácticas de la comunidad agrícola.[90] Por otro lado, los emprendedores sociales usan su creatividad e inventiva para resolver problemas. Por ejemplo PATH (Programa para una tecnología apropiada en salud) es una organización internacional no lucrativa con sede en Seattle que utiliza tecnología de bajo costo para generar soluciones de atención médica muy necesarias en las naciones pobres o en vías de desarrollo. Mediante su colaboración con grupos públicos y empresas comerciales, PATH ha desarrollado sencillas alternativas de supervivencia, como equipos asépticos para partos, reactivos para pruebas de laboratorio del tamaño de una tarjeta de crédito y jeringas desechables para vacunación imposibles de reutilizar. PATH está sentando un precedente en la innovación de mecanismos para resolver problemas médicos de alcance global.[91]

¿Qué podemos aprender de estos emprendedores sociales? Aunque muchas organizaciones se han comprometido con la realización ética y responsable de los negocios, los emprendedores sociales están dejando claro que todavía hay mucho por hacer. Quizá, como ilustra el caso de PATH, lo único que se necesita es que las organizaciones de negocios colaboren con grupos públicos u organismos sin ánimo de lucro para remediar un problema social. O tal vez, como ocurre con AgSquared, lo que se requiere es apoyo experto. En última instancia, es probable que todo sea cuestión de respaldar, con una estructura organizacional, a quienes trabajan con pasión inquebrantable en la búsqueda de ideas que hagan del mundo un mejor lugar.

Empresas que promueven el cambio social positivo

Desde 1946, Target ha contribuido con 5 por ciento de sus ingresos anuales (monto que equivale a más de 3 millones de dólares por semana) a solventar las necesidades de la comunidad. Y no es la única empresa que ha puesto en práctica esfuerzos de tal envergadura. “A lo largo de las últimas dos décadas, un creciente número de corporaciones, tanto dentro como fuera de Estados Unidos, se han involucrado en actividades que promueven el cambio social positivo”.[92] Las empresas pueden hacer lo anterior de dos formas: a través de la filantropía social y mediante los esfuerzos de voluntariado de los empleados.

FILANTROPÍA CORPORATIVA La filantropía corporativa puede ser muy efectiva para las empresas que quieren ocuparse de algún problema social.[93] Por ejemplo, la campaña “rosa” contra el cáncer de mama y la campaña Red contra el sida (iniciada por el cantante irlandés Bono) son formas en que las compañías comerciales pueden respaldar causas sociales.[94] Por otro lado, muchas organizaciones donan dinero para diversos propósitos altruistas valorados por sus empleados y clientes. En 2010 (año más reciente para el que hay cifras disponibles), la suma de donaciones corporativas en Estados Unidos fue superior a los 15 500 millones de dólares, entre dinero en efectivo y productos.[95] Otras organizaciones han creado sus propias fundaciones para apoyar varios temas sociales. Uno de estos casos es el de la fundación de Google conocida como DotOrg por sus empleados, cuyos activos de más o menos 2 000 millones de dólares serán utilizados para financiar proyectos con cinco tipos de propósito: desarrollar sistemas que contribuyan a predecir y prevenir enfermedades pandémicas, dotar a la gente pobre de información sobre los servicios públicos, acelerar la comercialización de autos eléctricos y lograr que las fuentes de energía renovable sean más baratas que los combustibles fósiles.[96]

ESFUERZOS DE VOLUNTARIADO DE LOS EMPLEADOS El voluntariado de los empleados es otra forma muy difundida en que las empresas se involucran en la promoción del cambio social. Por ejemplo, Dow Corning (compañía especializada en la fabricación y comercialización de productos de silicón) envió un pequeño grupo de empleados a las zonas rurales de India para ayudar a las mujeres de aquel país a “mejorar sus técnicas de costura y averiguar el precio de la ropa en los mercados locales”.[97] El equipo ejecutivo de la cervecera Molson-Coors, conformado por once personas, dedicó un día completo de su retiro anual a la construcción de una casa en Las Vegas, en colaboración con la organización cristiana sin fines de lucro Habitat for Humanity. Por su parte, los empleados de PricewaterhouseCoopers renovaron una escuela abandonada en Newark, Nueva Jersey. Todos los empleados del banco Wachovia pueden tomarse seis días de asueto pagado al año para realizar trabajo voluntario en sus comunidades. Otras empresas están animando a sus empleados de diversas formas para que participen en labores de voluntariado. El Comité para promover la filantropía corporativa (un organismo estadounidense dedicado a fomentar la inversión corporativa en actos de beneficencia) afirma que más de 90 por ciento de sus miembros cuenta con programas de voluntariado y casi la mitad de ellos alientan esa forma de participación social ofreciendo a sus empleados tiempo libre pagado u organizando sus propias alternativas de trabajo voluntario.[98] Muchas empresas han descubierto que ese tipo de esfuerzos no sólo benefician a la comunidad, sino que también mejoran el desempeño laboral y la motivación de los empleados.

CAPÍTULO 

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

5.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar el significado de ser socialmente responsable y los factores que influyen en la decisión de asumir ese compromiso.

La obligación social, alternativa que refleja la perspectiva clásica de responsabilidad social, ocurre cuando una empresa se involucra en acciones sociales debido a que tiene la obligación de cumplir determinadas responsabilidades de índole económica y legal. La sensibilidad social se da cuando la empresa se involucra en acciones sociales en respuesta a determinadas necesidades populares. La responsabilidad social se refiere a la intención que tiene una empresa, más allá de lo que determinan sus obligaciones legales y económicas, de hacer lo correcto y actuar de forma que la sociedad resulte beneficiada. Tanto la sensibilidad social como la responsabilidad social reflejan la perspectiva socioeconómica de la responsabilidad social. Para determinar si es necesario que las organizaciones tengan participación social, es recomendable analizar los argumentos a favor y en contra. Además, se puede evaluar el impacto que tiene la participación social sobre el desempeño económico de una empresa y tomar en consideración el comportamiento de los fondos destinados a la inversión socialmente responsable (ISR). Podemos concluir que la participación social de las organizaciones no perjudica su desempeño económico.

5.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar qué es la administración verde y qué pueden hacer las organizaciones para "volverse verdes".

La administración verde es aquella que toma en cuenta el impacto que tiene la organización en el entorno natural. Las organizaciones pueden asumir un compromiso a favor del medio ambiente (esto es, implementar una administración verde) de varias maneras. Cuando adopta un enfoque verde claro, la organización se limita a hacer aquello que se le exige por ley, es decir, a cumplir su obligación social. Al utilizar el enfoque de mercado, las empresas responden a las preferencias ecológicas de sus clientes. Cuando asumen un enfoque de las partes con intereses en la organización, las empresas se esfuerzan por satisfacer las demandas ambientales de múltiples grupos que tienen intereses en ellas. Tanto el enfoque de mercado como el de las partes con intereses en la organización pueden interpretarse como una expresión de sensibilidad social. Al adoptar el enfoque verde oscuro, o activista, la organización busca formas de proteger los recursos naturales del planeta, lo cual nos refiere a la responsabilidad social.

Las acciones administrativas verdes pueden evaluarse mediante el análisis de los informes en que las empresas hacen del conocimiento público su desempeño ambiental, examinando su nivel de adhesión a las normas de administración ambiental (ISO 14000) y consultando la lista Global 100 de las corporaciones más sustentables del mundo.

5.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar los factores que favorecen los comportamientos éticos y no éticos.

El término ética hace referencia a los principios, valores y creencias que definen el comportamiento correcto e incorrecto. Entre los factores que determinan el comportamiento ético y el no ético están: el nivel de desarrollo moral del individuo (preconvencional, convencional o de principios), las características personales (valores y variables de la personalidad: fuerza del ego y locus de control), las variables estructurales (diseño estructural, uso de objetivos, sistemas de evaluación de desempeño y procedimientos de asignación de recompensas), la cultura organizacional (valores compartidos y solidez de la cultura) y la intensidad del problema ético (magnitud del daño, consenso respecto de qué es incorrecto, probabilidad de ocasionar un perjuicio, inminencia de las consecuencias, proximidad de las víctimas y concentración del efecto).

Como los estándares éticos no son universales, los gerentes deben saber qué pueden y qué no pueden hacer de acuerdo con las leyes. También es importante que reconozcan cualesquiera diferencias culturales que pudieran existir y que establezcan lineamientos éticos claros para los empleados que trabajan en distintos lugares del mundo. Por último, los gerentes deben estar al tanto de los principios incluidos en el Pacto Mundial de la ONU y en legislaciones relacionadas, como la Convención para Combatir el Cohecho.

5.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir el papel que juega la administración en el fomento del comportamiento ético.

El comportamiento de los gerentes es el factor de influencia individual más importante en la decisión de los empleados de actuar de manera ética o no. Algunas de las formas específicas en que los gerentes pueden fomentar el comportamiento ético incluyen: hacer una cuidadosa selección de empleados, contar con un código de ética y aplicarlo, reconocer el importante papel que desempeña el liderazgo ético y saber que lo que hacen las figuras de autoridad es más importante que lo que dicen, asegurarse de que los objetivos y la evaluación de desempeño no recompensen el logro sin tomar en consideración cómo se alcanzaron las metas, usar programas de capacitación en ética y auditorías sociales independientes y establecer mecanismos de protección para los denunciantes.

5.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar temas actuales relacionados con la responsabilidad social y la ética.

Los gerentes pueden manejar los problemas éticos y de falta de responsabilidad social si adoptan un sólido liderazgo social y protegen a los empleados que denuncian actos de corrupción. El ejemplo que den los gerentes ejerce una gran influencia en el comportamiento ético de los empleados. Los líderes éticos también son honestos, comparten sus valores, hacen hincapié en los valores importantes que comparten los miembros de la organización y emplean adecuadamente el sistema de recompensas. Los gerentes pueden proteger a los denunciantes (es decir, a los empleados que expresan públicamente una preocupación de orden ético o evidencian un problema de falta de honestidad) alentándolos a hablar, dotándolos de líneas telefónicas de denuncia gratuitas y estableciendo una cultura que favorezca la difusión de cualquier acto deshonesto sin miedo a represalias. Los emprendedores sociales son pieza clave en la resolución de problemas sociales, ya que buscan oportunidades para mejorar a la sociedad utilizando enfoques prácticos, innovadores y sustentables. Los emprendedores sociales quieren que el mundo sea un mejor lugar para vivir y actúan apasionadamente para lograrlo. Las empresas pueden promover el cambio social positivo mediante la filantropía corporativa y los esfuerzos de voluntariado de los empleados.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS ✪

1. Mencione las diferencias que hay entre obligación social, sensibilidad social y responsabilidad social.
2. ¿Qué entiende por responsabilidad social personalmente? ¿Considera que las organizaciones comerciales deben ser socialmente responsables? Explique su respuesta.
3. ¿Qué factores influyen en la decisión que toma una persona respecto de actuar o no éticamente? Explique todos los factores relevantes.
4. ¿Considera que la administración basada en valores no es sino una maniobra para aparentar “buenas intenciones”? Explique su respuesta.
5. Los programas para compartir archivos son muy populares entre los estudiantes universitarios. Las aplicaciones en cuestión permiten que los usuarios ajenos a una organización puedan entrar a cualquier red local en donde estén almacenados los archivos de interés. Como este tipo de programas tienden a consumir demasiado ancho de banda, la capacidad de los usuarios locales para acceder y utilizar la red se ve mermada. ¿Qué responsabilidades éticas y sociales tendría una universidad en esta situación? ¿Con quién tendrían esa responsabilidad? ¿Qué lineamientos sugeriría que utilizaran los tomadores de decisiones de la universidad?
6. Señale algunos de los problemas que podrían surgir ante una situación de denuncia para (a) el denunciante y (b) la organización?
7. Describa las características y las conductas de una persona que usted considere ética. ¿Cómo podrían fomentarse en el ámbito laboral los tipos de decisiones y acciones que esta persona presenta?
8. Explique los problemas que enfrentan los gerentes actuales en relación con la ética y la responsabilidad social.

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

Cuando compramos el más reciente artilugio tecnológico, lo último que nos pasa por la mente son los derechos de los trabajadores. Sin embargo, por favor eche un vistazo a la lista siguiente, en la que se presentan algunos de los problemas que han identificado los investigadores en torno al tema: jornadas laborales de hasta 60 horas; explosiones fabriles que matan a una elevada cantidad de trabajadores debido a la acumulación de polvo combustible; lesiones repetitivas tan graves que algunos trabajadores quedan imposibilitados para usar sus manos. "De acuerdo con noticias recientes, todas estas experiencias forman parte del trabajo cotidiano de los trabajadores chinos que se dedican a ensamblar los iPhones, iPads y iPods de Apple". En otros lugares donde hay trabajadores que también ensamblan productos tecnológicos, los obreros han llegado hasta el suicidio a causa de la presión y el estrés.[99] ¿Quién es responsable de garantizar que los entornos laborales sean seguros, sobre todo cuando el trabajo se realiza bajo un esquema de *outsourcing*? • "Se trata del resultado lógico de la relación engañosa que se da entre las marcas del primer mundo y la mano de obra del tercer mundo". ¿Qué significado cree que tiene el comentario anterior? • ¿Considera que los temas de ética y responsabilidad social deben formar parte del proceso estratégico de toma de decisiones en el entorno internacional? ¿Por qué o por qué no?

DESARROLLE SUS HABILIDADES de generación de confianza

Acerca de la habilidad

La confianza juega un papel muy importante en las relaciones que se establecen entre un gerente y sus empleados.[100] En vista de que la confianza es muy importante para establecer un ejemplo ético frente a la fuerza laboral, los gerentes actuales deben esforzarse por generarla dentro de sus grupos de trabajo.

Pasos para practicar la habilidad

1. *Sea abierto.* La desconfianza es resultado tanto de aquello que la gente sabe como de lo que ignora. Si se muestra abierto con sus empleados, alentará una relación de franqueza y confianza. Mantenga a su gente bien informada. Explíqueles con toda claridad cuáles son los criterios que utiliza para tomar sus decisiones y dígales cuál es el razonamiento detrás de las mismas. Sea honesto y directo cuando surja algún problema. Revele con apertura absoluta toda la información relevante.
2. *Sea justo.* Antes de tomar una decisión o implementar una acción, considere si los demás las percibirán como justas y objetivas. Reconozca los méritos siempre que sea necesario. Muéstrese objetivo e imparcial en las evaluaciones de desempeño. Cuide las percepciones de equidad al distribuir las recompensas.
3. *Exprese sus sentimientos.* Los gerentes que sólo transmiten datos duros generan una percepción de frialdad, distancia y falta de sentimientos. Si comparte sus emociones, los demás lo visualizarán como alguien real y humano. Lo conocerán por su propia boca, y lo más probable es que su respeto hacia usted aumente.
4. *Diga la verdad.* Para ser digno de confianza es necesario que los demás crean en usted. La honestidad es fundamental para generar una percepción de credibilidad, así que lo mejor es lograr que su personal lo considere alguien que siempre dice la verdad. Los empleados toleran más las malas noticias que descubrir que su gerente les miente.
5. *Sea consistente.* A las personas les gustan las cosas predecibles. Muchas veces la desconfianza es resultado de no saber qué esperar. Tómese el tiempo necesario para reflexionar respecto de sus valores y creencias y permita que éstos guíen siempre sus decisiones. Cuando esté seguro de qué es importante para usted, sus acciones serán coherentes y proyectará una consistencia que le ganará la confianza de los demás.
6. *Cumpla sus promesas.* Para que le tengan confianza es preciso que la gente lo considere alguien genuino. Por lo tanto, necesita asegurarse de mantener su palabra en todo momento. Cumpla todas las promesas que haga.
7. *Sepa guardar secretos.* Uno confía en quienes considera que son discretos. Cuando una persona se abre con otra y se expone al contarle alguna confidencia, necesita estar segura de que su secreto no será divulgado ni su confianza traicionada. Si la gente lo percibe como alguien incapaz de guardar un secreto, dejará de confiar en usted.
8. *Demuestre su competencia.* Genere admiración y respeto entre quienes lo rodean, demostrando su capacidad técnica y profesional. Concéntrese sobre todo en desarrollar y exponer sus habilidades interpersonales, como su capacidad de comunicación y negociación.

Práctica de la habilidad

Lea el contexto que se presenta a continuación. Explique por escrito qué haría para manejar la situación. Asegúrese de hacer mención de los ocho comportamientos que acabamos de describir para generar confianza.

Contexto

Usted es el gerente de surtido de pedidos de Tastefully Tempting, una compañía productora de dulces de calidad con sede en Phoenix. La empresa recibe pedidos de dulces de todo el mundo y su equipo de seis personas tiene a su cargo el procesamiento de los mismos. No hace falta decir que los dos meses previos a las fiestas navideñas son bastante ajetreados, así que el personal espera con ansia el 24 de diciembre, cuando los teléfonos dejan de sonar, por lo menos durante un par de días. Usted y los integrantes de su equipo se sienten aliviados al ver partir la última caja de dulces hacia su destino.

En la primera época de operación de la compañía (fundada hace cinco años), sus propietarios acostumbraban cerrar durante las dos semanas posteriores a las fiestas navideñas, una vez que la presión de la temporada disminuía. Sin embargo, a medida que la compañía fue creciendo y comenzó a ofrecer la venta de sus productos por Internet, aquella práctica se volvió demasiado costosa. Hay tantas posibilidades de negocio, que suspender las actividades es un lujo que Tastefully Tempting no puede permitirse. Además, los pedidos para el día de San Valentín comienzan a caer a raudales tan sólo una semana después de Navidad. Aunque la tradición de tomar las dos últimas semanas de diciembre como asueto ha quedado formalmente en el pasado, para algunos departamentos de la organización resulta difícil lograr que sus empleados se reincorporen a su trabajo después de las festividades; de hecho, los pocos que asisten hacen muy poco. Este año, sin embargo, las cosas tienen que cambiar. Usted sabe que la "tradición" cultural no será fácil de erradicar, pero su equipo de surtido necesita atender los pedidos que se han ido acumulando. Después de todo, los clientes de Tastefully Tempting quieren ser atendidos adecuadamente, en tiempo y forma.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

En un esfuerzo por ser socialmente responsables (o por lo menos aparentarlo), muchas organizaciones donan dinero a diversas causas filantrópicas o de beneficencia. Además, también hay algunas que piden a sus empleados que hagan donaciones individuales a las mismas. Imagine que es un gerente que tiene a su cargo un equipo de trabajo y que sabe que para varios de ellos es imposible hacer sacrificios económicos en este momento. El problema es que su supervisor le comentó que el director general de la empresa acostumbra revisar la lista de donadores individuales para juzgar quiénes "están apoyando esas causas tan importantes". Formen equipos de 4 o 5 integrantes y respondan las preguntas siguientes:

- ¿Cómo manejarían la situación expuesta?
- ¿Qué lineamientos éticos sugerirían utilizar en cuanto a las contribuciones individuales y organizacionales en ese tipo de situaciones?
- Creen una declaración de política organizacional que exprese sus directrices éticas.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Busque cinco ejemplos distintos de códigos de ética organizacional. Utilice la figura 5-7 para describir el contenido de cada uno de ellos. Compare y contraste los ejemplos.
- Usando los ejemplos de códigos de ética que encontró, diseñe uno que le parezca apropiado y eficaz. Además, cree un *código de ética personal* que pueda emplear como guía para resolver dilemas de índole moral.
- Aproveche cualquier oportunidad que se le presente de realizar trabajo voluntario y asegúrese de incluirlo en su currículo. De ser posible, trate de que sean labores que mejoren sus habilidades gerenciales (planear, organizar, dirigir y controlar).
- Visite el sitio web de Global Reporting Initiative [www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx], busque los reportes de tres empresas, examínelos y descríbalos/evalúelos. Además, identifique los grupos de interés que podrían verse afectados por las actividades de las organizaciones en cuestión y explique por qué lo considera así.
- Haga una lista de las iniciativas de administración verde que esté implementando su escuela. Si tiene un empleo, haga la relación de las iniciativas de su empresa o patrón. ¿Podrían hacer algo más? Redacte un informe en el cual describa sus sugerencias. (Además, trate de incorporar sus sugerencias a su vida personal para volverse más "verde".)
- Dedique un par de semanas a detectar "dilemas" éticos en su entorno. Podrían ser disyuntivas personales o que estén enfrentando sus amigos, colegas o compañeros de estudio. Describa por escrito los dilemas que encuentre y piense qué haría usted para resolverlos.
- Entreviste a dos gerentes. Pregúnteles cómo animan a sus empleados a ser éticos. Anote sus comentarios y analice cómo podrían ayudarle esas ideas a ser un mejor gerente.
- Lecturas sugeridas por los autores: Y. Chouinard y V. Stanley, *The Responsible Company* (Patagonia Inc., 2012); Bethany McLean y Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room: The*

Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron (Portfolio, 2003); Barbara Ley Toffler, *Final Accounting: Ambition, Greed, and the Fall of Arthur Andersen* (Broadway Books, 2003); Joseph L. Badaracco, Jr., *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing* (Harvard Business School Press, 2002); y Kenneth Blanchard y Norman Vincent Peale, *The Power of Ethical Management* (Morrow, 1988).

- Si tiene oportunidad, tome un curso de ética administrativa, ética en los negocios o ética y responsabilidad social. No sólo se verá muy bien en su currículo, sino que podría ayudarle a entender algunos de los difíciles obstáculos que enfrentan los gerentes al tratar de ser éticos y responsables.
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Un mejor mañana



Aprovechando el éxito que ha tenido su iniciativa de dar a los niños la oportunidad de tener un porvenir más halagüeño y dotarlos de calzado, el fundador de TOMS, Blake Mycoskie, también ha querido ofrecer un mejor porvenir a otras personas. Por eso ahora está donando anteojos, cirugías de corrección visual y otros tratamientos médicos a gente con trastornos de visión de distintas partes del mundo.
Fuente: HANDOUT/MCT/Newscom

Es una idea increíblemente sencilla, pero capaz de cambiar por completo el mundo.[101] Por cada par de zapatos vendido, se dona otro par a un niño que los necesite. Ése es el modelo de negocio implementado por TOMS Shoes. Durante una visita que realizó a Argentina en 2006 como concursante del programa de realidad de la CBS *The Amazing Race*, Blake Mycoskie, fundador de la empresa, vio "muchos niños descalzos y con los pies lastimados". Tan sólo imagine lo que significa caminar con los pies desnudos, no por elección, sino por la imposibilidad de contar con un par de zapatos. Mycoskie se sintió tan conmovido por la experiencia que quiso hacer algo al respecto. Ése fue el principio de lo que hoy está haciendo TOMS: combinar la caridad y el comercio. (De hecho, TOMS es un acrónimo de la frase "Tomorrow's Shoes", zapatos del mañana, que a su vez deriva de "Shoes for a better tomorrow" o zapatos para un mejor mañana.) Y eso, un mejor mañana, es precisamente lo que Blake quiere ofrecer a los niños sin zapatos de todo el mundo. Sus donaciones de calzado han sido un factor clave del éxito de la marca, muy popular entre adolescentes y jóvenes adultos. Desde su fundación, TOMS ha contribuido a calzar a más de 1 millón de niños en situación de necesidad tanto de Estados Unidos como del extranjero. Con la esperanza de incrementar sus logros, hace poco la empresa lanzó su segundo producto "compra uno y nosotros donamos uno igual": una línea de anteojos cuyas ventas ayudarán a mejorar la visión de personas sin recursos.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué puede hacer TOMS para mantener un equilibrio entre su intención de ser socialmente responsable y no perder de vista la generación de utilidades?
2. ¿Diría usted que el enfoque de TOMS es una muestra de obligación social, sensibilidad social o responsabilidad social.
3. Es hora de pensar como gerente. El modelo "compra uno y nosotros donamos uno igual" que utiliza TOMS es una estupenda idea, pero ¿qué se debe tomar en cuenta para lograr que funcione?
4. ¿Considera que los consumidores se inclinan por adquirir productos relacionados con la filantropía de alguna manera? ¿Por qué o por qué no?

CASO DE APLICACIÓN 2 Lecciones de Lehman Brothers: ¿alguna vez aprenderemos?

El 15 de septiembre de 2008, la empresa estadounidense de servicios financieros Lehman Brothers presentó, ante la Corte especializada del distrito sur de Nueva York, una solicitud para acogerse a la protección del estado por bancarrota.[102] Esta acción (considerada la mayor declaratoria de bancarrota en la historia financiera del país) desató una "crisis de confianza que lanzó al caos a los mercados de todo el mundo, dando lugar a la peor debacle financiera desde la Gran Depresión". La caída de esta compañía icónica de Wall Street no representa, por desgracia, un caso único; sólo recuerde las historias de Enron y WorldCom, entre otras. En un informe dado a conocer por Anton Valukas, un inspector nombrado por los tribunales de bancarrota, los ejecutivos de Lehman y la firma que auditaba a la empresa (Ernst & Young) fueron fustigados por acciones que provocaron el colapso. Según él, "Lehman excedió una y otra vez sus propios límites y controles de riesgo y esto, aunado a una amplia variedad de malas decisiones de su administración, terminó por llevar la empresa al fracaso". Veamos cómo ocurrieron las cosas en realidad.

Entre los principales problemas que enfrentaba Lehman estaban su cultura organizacional y su estructura de recompensas. Los riesgos excesivos en que incurrían sus empleados

eran abiertamente alabados y recompensados con largueza. Quienes celebraban acuerdos cuestionables eran adulados y tratados como "verdaderos héroes". Por otro lado, cualquiera que cuestionara las decisiones de la alta administración terminaba por ser ignorado o invalidado. Por ejemplo, Oliver Budde, quien fungió como asesor general asociado en Lehman durante nueve años, era responsable de preparar los registros públicos relativos a las compensaciones para ejecutivos. Indignado por lo que consideró "una tergiversación intencional de los altos sueldos que recibían los ejecutivos", Budde discutió infructuosamente durante años con sus jefes. Luego, cuando se opuso a la aplicación de un impuesto propuesto por una empresa de contabilidad externa para reducir los costos de seguros médicos, Budde comentó: "Mi instinto me decía que aquello no era más que un pretexto para modificar la documentación y obtener una reducción de gastos en la hoja de resultados. Eso no estaba bien y lo dije". A pesar de ello, sus superiores no estuvieron de acuerdo con su opinión y procedieron a cerrar el acuerdo.



Un informe sobre el análisis de las acciones que provocaron el colapso de Lehman Brothers mencionó, entre otras causas, errores de criterio empresarial y manipulación de los resultados de la empresa a manos de los líderes de más alto nivel. Sin embargo, al testificar ante un tribunal del gobierno sobre los factores que condujeron a la bancarrota, el director general de la organización, Richard Fuld, afirmó que él mismo y otros ejecutivos habían hecho todo lo posible por proteger al banco. *Fuente: Shawn Thew/EPA/Newscom*

Otro de los graves problemas de Lehman era su alta dirigencia. El informe de Valukas fue muy crítico respecto de los ejecutivos de la empresa, quienes, de acuerdo con su punto de vista, "pudieron esforzarse más, pudieron haberlo hecho mejor". En cambio, Valukas señala que las conductas de los ejecutivos (las cuales fueron "desde errores serios pero no intencionales en términos de criterio empresarial, hasta manipulación deliberada del balance general de la compañía") sólo lograron empeorar la situación. El inspector llegó a sostener incluso que el "ex director general de la empresa, Richard Fuld, tuvo un comportamiento cuando menos negligente al permitir que Lehman presentara informes periódicos falsos". Los informes en cuestión eran parte de un mecanismo contable denominado "Repo 105". Lehman aprovechó este artilugio para deshacerse de más o menos 50 000 millones de dólares de activos indeseables de su hoja de balance al final del primer y el segundo trimestres de 2008, en lugar de venderlos e incurrir en una pérdida. El informe de Valukas "incluía mensajes de correo electrónico enviados por el contralor global de finanzas de Lehman, en los que se confirmaba que el único propósito de las transacciones Repo 105 era hacer una reducción en el balance". El auditor de Lehman estaba al tanto del uso que se estaba dando al Repo 105, pero nunca cuestionó la situación. Además, hay suficientes evidencias de que Fuld también lo sabía, a pesar de lo cual firmó los informes trimestrales sin hacer comentario alguno al respecto. El abogado de Fuld trató de justificarlo de esta manera: "El señor Fuld ignoraba de qué se trataban aquellas transacciones; no tuvo nada que ver con su negociación o estructuración y desconocía cómo se utilizaban en términos contables". Un vocero de Ernst & Young (la empresa auditora) comentó que "la bancarrota de Lehman fue resultado de una serie de eventos adversos sin precedentes en los mercados financieros".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. Describa la situación de Lehman Brothers desde una perspectiva ética. ¿Qué sucedió en este caso según su opinión?
2. ¿Cómo era la cultura organizacional de Lehman Brothers? ¿Cómo contribuyó al derrumbe de la empresa?
3. ¿Qué papel jugaron los ejecutivos de Lehman en el colapso de la empresa? ¿Su comportamiento fue responsable y ético? Haga un análisis al respecto.
4. ¿Lehman Brothers pudo actuar de forma diferente para evitar lo ocurrido?
5. Después de todo el alboroto público ocasionado por el caso Enron, y una vez aprobada la ley Sarbanes-Oxley para proteger a los accionistas, ¿por qué cree usted que siguen ocurriendo situaciones similares? ¿Es razonable esperar que las empresas lleguen a actuar éticamente alguna vez?

PARTE 2 Práctica administrativa

La disyuntiva de un gerente

Uno de los más grandes temores de los gerentes que trabajan en empresas de servicios alimentarios es la posibilidad de que sus instalaciones se conviertan en un foco de infección del virus de la hepatitis A, un padecimiento altamente contagioso si se comparten alimentos, utensilios, cigarros o instrumentos relacionados con el consumo de drogas con una persona infectada. Ciertamente la gente que trabaja en el sector de servicios alimentarios no es más susceptible que el resto del mundo a esta enfermedad, pero un empleado infectado puede propagar fácilmente el virus al manipular comida, sobre todo alimentos fríos. Aunque rara vez es fatal, el virus es capaz de producir molestias similares a las de una gripe durante varias semanas. No existe cura para la hepatitis A, pero la vacunación puede prevenirla. Jim Brady, gerente de un restaurante, está enfrentando una difícil disyuntiva. Hace poco se enteró de que uno de sus cocineros pudo haber puesto en peligro de contagio de hepatitis A a unas 350 personas, debido a que trabajó enfermo a lo largo de cinco días. Lo más probable es que el cocinero en cuestión se haya contagiado del padecimiento debido a que tuvo contacto con un niño vecino del edificio donde vive. Como los niños rara vez muestran síntomas de la enfermedad, es fácil que la transmitan a los adultos. Ahora Jim tiene que tomar una decisión: ¿debe divulgar públicamente la información o sería mejor que sólo la reportara al departamento de salubridad local para cumplir con lo que exige la ley?

Utilizando lo que aprendió en la parte 2, y sobre todo en el capítulo 5, explique qué haría usted en esa situación.

Perspectiva global

Cuando cierto vicepresidente de ingeniería de un importante fabricante de microchips se enteró de que sus proyectos tenían más de un mes de retraso, pensó que quizá los ingenieros de origen indio que trabajaban en la compañía "no comprendían el sentido de urgencia" para terminar los proyectos. En las tierras altas de Escocia, el gerente general de O'Bryant's Kitchens está bastante satisfecho con sus empleados extranjeros, cocineros procedentes de Alemania, Suecia y Eslovaquia, así como meseras polacas en su mayoría. Otros hoteles y restaurantes de la zona cuentan también con un gran número de oriundos de Europa oriental entre su personal. Dejando de lado las evidentes barreras idiomáticas que existen, estos patrones escoceses están encontrando maneras de ayudar a los empleados extranjeros a adaptarse y alcanzar el éxito. Cuando el gerente de una empresa de telecomunicaciones se presentó en un foro de desarrollo y pidió retroalimentación a su público finlandés, la gente se limitó a decir "Estuvo bien". Con base en su interpretación de la frase, el orador asumió que su conferencia había sido más bien mediocre, nada espectacular. Sin embargo, como los finlandeses tienden, en general, a ser bastante más callados y reservados que los estadounidenses, su respuesta realmente quería decir: "La presentación fue estupenda, mucho mejor de los que esperábamos". Por su parte, el propietario de una empresa manufacturera con sede en Chicago, que ahora tiene dos sucursales en Suzhou, China, está enfrentando los mismos desafíos que todas las demás compañías que tratan de abrirse paso en el país oriental: comprender cómo visualizan el trabajo los empleados chinos y cultivar al talento gerencial.

Ser un gerente global competente no es sencillo, y menos cuando se trata de lidiar con las diferencias culturales, de las cuales se dice que son como un iceberg porque sólo podemos ver un 15 por ciento de ellas: las relativas a las costumbres alimenticias, a la apariencia y al idioma. Aunque estos elementos pueden ser complicados, es el otro 85 por ciento oculto del "iceberg" lo que debe atraer el interés de los gerentes. ¿De qué consta ese 85 por ciento? De temas relacionados con el ámbito laboral, como los estilos de comunicación, el establecimiento de prioridades, las expectativas generadas por los roles de actuación, el ritmo laboral, los estilos de negociación, la comunicación no verbal, las actitudes hacia la planeación, etc. Para comprender tales particularidades es preciso desarrollar una mentalidad global y diversas habilidades. Muchas organizaciones se apoyan en programas de capacitación sobre conciencia cultural para lograrlo.

Analice las preguntas siguientes, tomando en consideración lo que aprendió en la parte 2:

- *¿Qué actitud global considera que estimula, respalda y fomenta más la conciencia cultural? Explique su respuesta.*
- *¿Las diferencias en materia política, legal y económica son factores a tomar en cuenta cuando las empresas diseñan un programa de capacitación en conciencia cultural para sus empleados? Explique su respuesta.*
- *¿La administración de la diversidad tiene alguna relación con la conciencia cultural? Analice.*
- *Elija uno de los países mencionados en los párrafos previos e investigue un poco sobre su cultura. ¿Qué pudo averiguar? ¿Cómo podría afectar esta información la forma en que planea, organiza, dirige y controla un gerente en esa nación?*
- *¿Qué consejo podría darle a un gerente con poca experiencia global?*

Fuentes: P. Korkki, "More Courses Get You Ready to Face the World", New York Times Online, *29 de febrero de 2012; N. Bloom, C. Genakos, R. Sadun y J. Van Reenen, "Management Practices Across Firms and Countries",* Academy of Management Perspectives, *febrero de 2012, pp. 12-33; E. Spitznagel, "Impress Your Chinese Boss",* Bloomberg Business Week, *enero 9-15 de 2012; pp. 80-81; R. S. Vassolo, J. O. De Castro y L. R. Gomez-Meija, "Managing in Latin America: Common Issues and A Research Agenda",* Academy of Management Perspectives, *noviembre de 2011, pp. 22-37; P. Thorby, "Great Expectations: Mastering Cultural Sensitivity in Business and HR", [www.workforce.com], 17 de agosto de 2011; K. Tyler, "Global Ease",* HR Magazine, *mayo de 2011, pp. 41-48; J. S. Lublin, "Cultural Flexibility In Demand",* Wall Street Journal, *11 de abril de 2011, pp. B1+; y S. Russwurm, L. Hernandez, S. Chambers y K. Chung, "Developing Your Global Know-How",* Harvard Business Review, *marzo de 2011, pp. 70-75.*

Caso continuo

Starbucks – Problemas de integración administrativa

Cuando los gerentes realizan su labor, deben estar al tanto de ciertos problemas específicos de integración que pueden afectar la manera en que planean, organizan, dirigen y controlan. Las características y la naturaleza de los mismos influirán en lo que los gerentes y otros empleados hacen y cómo lo hacen. Y, sobre



Las personas que aparecen en esta fotografía son clientes que están disfrutando la "experiencia Starbucks" en una tienda de esta cadena en Guangzhou, China. Starbucks prevé un enorme potencial de crecimiento en dicho país, en el que 140 ciudades exceden el millón de habitantes. A medida que Starbucks se expanda en China y otros mercados globales, sus gerentes deberán tener en mente los aspectos culturales, económicos, legales y políticos de cada uno de los diferentes mercados para planear, organizar, dirigir y controlar sus empresas.
Fuente: Imaginechina/Associated Press [Wide World Photos]

todo, tendrán un efecto en cuán eficiente y eficazmente realizan los gerentes su trabajo de coordinación y supervisión de las actividades de sus subordinados, para que los objetivos de la organización, de la unidad o del departamento puedan ser alcanzados. ¿Cuáles son, pues, esos problemas de integración administrativa y qué hace Starbucks para reconocerlos y responder a ellos? En esta parte del Caso continuo analizaremos los desafíos que afronta Starbucks en los terrenos de la globalización, la diversidad y la responsabilidad social y ética.

Desafíos globales

Podría decirse que Starbucks ha sido una empresa global desde sus inicios. En 1983, mientras realizaba un viaje de negocios por Milán, Howard Schultz (quien trabajó en labores de marketing para los fundadores originales de la compañía y hoy en día es su director general) experimentó de primera mano la cultura cafetera de Italia y tuvo una epifanía sobre cómo podría funcionar un enfoque similar en Estados Unidos. Treinta años después es posible encontrar cafeterías Starbucks en 55 países (hasta 2012), incluyendo 600 en China continental, y con presencia por primera vez en su historia en Finlandia y Costa Rica. Hacer negocios a nivel global puede ser, como comentamos en el capítulo 3, todo un reto. En el caso de Starbucks, en vista de que buena parte de sus prospectos de crecimiento futuro son globales, la empresa tiene ya el objetivo de introducirse en nuevos mercados, como los de China, Brasil, Vietnam y China. Sí, no es un error. Hemos incluido dos veces a China para hacer hincapié en el hecho de que Schultz considera que esa nación representa, sin duda alguna, la oportunidad de crecimiento más importante para su organización. Durante una visita que realizó al país oriental en 2011, una autoridad del gobierno le informó que 140 ciudades del mismo tienen una población superior al millón de habitantes. Desde la perspectiva de Schultz, ese número constituye un enorme potencial de compradores de café y demás productos comercializados por Starbucks. Sin embargo, tanto en China como en el resto de los mercados globales en donde participa, la compañía debe estar al tanto de los factores económicos, político-legales y culturales imperantes. Por ejemplo, en Europa (la "cuna del café y de la cultura de los lugares para beberlo") Starbucks sigue buscando su nicho, a pesar de que lleva ya más de una década haciendo negocios en el continente. Consideremos la experiencia que ha tenido en Francia, en donde ha estado presente desde 2004 y cuenta con 63 puntos de venta. Starbucks nunca ha generado utilidades en ese país. Por supuesto, parte del problema podría atribuirse a la crisis de deuda y a la economía deprimida. Además, los alquileres y los costos inherentes al trabajo son notablemente elevados. Con todo, quizás el mayor desafío que enfrenta Starbucks en ese mercado es tratar de ajustarse al gran rango de gustos europeos. Michelle Gass, su nueva jefa de operaciones para Europa, Medio Oriente y África, decidió realizar un "recorrido antropológico" con el propósito de experimentar por sí misma los diversos deseos y necesidades de los amantes del café europeos. Aunque al principio pensó que tal vez lo que querían los clientes era un ambiente similar al de las cafeterías de culturas tradicionalmente asociadas con el consumo de café, como París o Viena, descubrió que a la gente le agradaba la "experiencia Starbucks". Ahora bien, esa expresión tiene distintos significados en cada mercado. Por ejemplo, los británicos prefieren el café "para llevar", así que la empresa está planeando instalar cientos de cafeterías con atención directa en el auto. En el resto de Europa, Starbucks planea abrir muchos puntos de venta en aeropuertos y estaciones de ferrocarril. Si bien el potencial de crecimiento parece real, los retos culturales siguen siendo un obstáculo para la empresa, no sólo en Europa sino también en otros mercados. La organización está descubriendo que no todos los clientes desean tener una experiencia Starbucks "diluida". Por consiguiente, en tanto la compañía continúa su expansión global, está tratando de respetar las diferencias culturales, particularmente en un mercado tan importante como el chino.

Administración de la diversidad y la inclusión

Pero Starbucks no sólo está intentando mostrarse respetuosa de las diferencias culturales globales, sino que también se ha comprometido a ser una organización que acepta y valora la diversidad en sus prácticas de negocios. La estrategia de diversidad implementada en toda la compañía abarca cuatro áreas: clientes, proveedores, *partners* (empleados) y comunidades. La empresa pretende lograr que la "experiencia Starbucks" sea accesible para todos los clientes y responder a las preferencias y necesidades únicas de cada uno de ellos. Su programa de diversidad enfocado en los proveedores abre la oportunidad de establecer relaciones comerciales con compañías propiedad de mujeres y miembros de las minorías. Por lo que se refiere a los *partners*, Starbucks ha asumido el compromiso de ser un entorno laboral en donde se valore y respete a las personas con antecedentes diversos y se permita que los empleados se desempeñen al máximo de sus capacidades y logren el éxito. Como parte de este plan, la organización brinda respaldo a lo que ha denominado "redes de *partners*" (en el capítulo 4 nos referimos a ellas como grupos de recursos de empleados). Entre las redes que existen actualmente es posible citar a Starbucks Access Alliance, que es un foro para partners con discapacidades; Starbucks Armed Forces Support Network, que da apoyo tanto a veteranos como a miembros activos de las fuerzas armadas y sus familias; y Starbucks Black Partner Network, que busca fortalecer las relaciones y los vínculos entre partners con

ascendencia africana. Por último, Starbucks apoya la diversidad en las comunidades globales y en los barrios en donde se ubican sus cafeterías a través de programas e inversiones que estrechan sus vínculos con esas áreas. Aunque Starbucks está comprometida con la práctica y la valoración de la diversidad, sus esfuerzos no son, en absoluto, perfectos. Por ejemplo, una solicitante de empleo aquejada de enanismo interpuso una demanda en contra de una cafetería Starbucks, apoyándose en la ley para ciudadanos estadounidenses con discapacidades. La administración de la cafetería se rehusó a contratarla para un puesto de barista, aunque ella aseguró que podía realizar el trabajo utilizando un banquillo. Y ni siquiera le ofrecieron hacer la prueba. Starbucks se apresuró a llegar a un acuerdo para dar el caso por terminado y se comprometió a capacitar a los gerentes para un manejo adecuado de los empleados con discapacidades. Su pronta respuesta y la solución que dio al problema le valieron a la compañía la aprobación de la Comisión para la igualdad de oportunidades de empleo.

Responsabilidad social y ética

Hacer un buen café es importante para Starbucks, pero también lo es actuar positivamente. Starbucks toma con toda seriedad sus compromisos en materia de responsabilidad social y ética. En 2001, la empresa empezó a emitir un informe anual sobre responsabilidad social corporativa, a través del cual hace del conocimiento público sus decisiones y acciones en relación con sus productos, la sociedad, el medio ambiente y el ámbito laboral. Estos informes no son un mero pretexto para alardear respecto de las acciones que implementa en términos de responsabilidad social; por el contrario, constituyen un intento de reconocer la importancia de hacer negocios de forma responsable y de hacer que sus gerentes y empleados asuman el compromiso respecto de sus propias acciones.

Starbucks enfoca sus esfuerzos de responsabilidad corporativa en tres áreas principales: el compromiso ético con los orígenes (compra), el compromiso con el medio ambiente y el compromiso con la comunidad. Respecto del compromiso ético con los orígenes, Starbucks ayuda a los agricultores y otros proveedores que cosechan y fabrican sus productos a usar métodos de cultivo responsables y a alcanzar el éxito promoviendo, por consiguiente, la sustentabilidad a largo plazo de la oferta de café de calidad. En esta situación todos ganan: los agricultores tienen la oportunidad de lograr un futuro mejor y más seguro y Starbucks contribuye a crear una oferta de largo plazo en un producto básico del cual depende toda su estructura de negocio. El compromiso con el medio ambiente ha sido una de las iniciativas más desafiantes para la empresa, sobre todo si se toma en cuenta el número de recipientes desechables que genera cada semana al atender a casi 60 millones de clientes. Y el desperdicio que se da en la parte visible del negocio es apenas la mitad de situación. Tras bambalinas también se produce mucha basura: cajas de cartón, envases de leche, botellas de jarabe y, por supuesto, granos de café. Contar con depósitos de reciclaje no garantiza la solución del problema, pues introducir en ellos un solo artículo incorrecto podría provocar que todo su contenido resulte imposible de reciclar. A pesar de ello, la compañía ha tenido logros importantes en materia de reciclaje. En un programa de prueba efectuado en 2010, se reciclaron 100 000 vasos para café y se utilizaron para fabricar otros nuevos. Para 2015, la empresa tiene como objetivo llegar a reciclar 4 000 millones de vasos cada año. Ésta es una meta muy ambiciosa sin duda. El progreso obtenido hasta el momento ha sido posible gracias únicamente al esfuerzo cooperativo con otras organizaciones de la cadena de valor de materiales (incluso competidoras) para encontrar soluciones de reciclaje que funcionen. Independientemente de ello, Starbucks se ha comprometido por completo con este tema. Por último, la empresa se ha esforzado siempre por ayudar a la gente, ofreciéndole un lugar para reunirse y apoyando financieramente y de otras formas a las comunidades de los lugares en donde se ubican sus cafeterías. Los *partners* (e incluso los clientes) son animados a involucrarse en trabajos voluntarios dentro de sus comunidades. Por otro lado, Starbucks Foundation, que comenzó labores en 1997 financiando programas de alfabetización en Estados Unidos y Canadá, hoy en día subvenciona una amplia variedad de proyectos comunitarios y programas de servicio.

Asimismo, Starbucks se toma las cosas muy en serio cuando se trata de ética en los negocios. De hecho, en 2013 fue incluida, por séptimo año consecutivo, en la lista de las Compañías más éticas del mundo. Desde el nivel ejecutivo hasta el nivel de atención al público, todo el personal tiene la consigna y la autoridad para proteger la reputación de Starbucks a través de su trato a los demás y de su manera de hacer negocios. Además, la fuerza laboral de la compañía tiene como guía las Normas de conducta empresarial, un recurso creado con la finalidad de indicar a los empleados cómo hacer negocios éticamente, con integridad y honestidad. Las normas incluidas hacen referencia al ámbito laboral, a las prácticas comerciales, a la propiedad intelectual y a la información protegida, y a la participación comunitaria. En el documento se utiliza un modelo de diagramas de flujo para ilustrar el marco de toma de decisiones éticas que deben emplear los partners. Aunque la información incluida en los estándares es bastante completa, si los partners llegan a enfrentar una situación a la que no sepan cómo responder o respecto de la cual deseen expresar alguna preocupación, se les alienta a buscar el consejo de sus gerentes, de un representante de los empleados e incluso de la oficina corporativa de ética comercial y *compliance*. Como una forma de protección, la empresa ha sido muy firme al estipular que no tolerará ninguna forma de represalia en contra de los partners que planteen una preocupación o interpongan una queja.

Preguntas de análisis

1. ¿Qué tipos de problemas económicos y político-legales de nivel global podría enfrentar Starbucks al hacer negocios en los mercados internacionales?
2. Usted es responsable de desarrollar un programa de conciencia cultural global para los ejecutivos de Starbucks que están al frente de los esfuerzos de expansión internacional de la empresa. Describa qué le parecería importante que aprendieran los ejecutivos.
3. Utilizando información del caso y datos obtenidos en el sitio Web de Starbucks, explique cuál es la actitud que ha adoptado la empresa. Defienda su punto de vista.
4. Elija uno de los países mencionados como un objetivo importante para Starbucks. Haga una lista de las características económicas, político-legales y culturales de dicha nación.
5. ¿Qué desafíos podría enfrentar Starbucks en los mercados globales por lo que respecta a la fuerza laboral?
6. ¿Cómo maneja Starbucks la diversidad? De manera más específica, ¿qué está haciendo para manejarla en cada una de las cuatro áreas siguientes: clientes, proveedores, *partners* y comunidades?

7. Con más de 149 000 partners en todo el mundo, ¿qué retos podría afrontar Starbucks al tratar de garantizar que los valores que defiende en materia de diversidad sean adoptados y puestos en práctica por todo su personal?

8. ¿En su sitio Web, Starbucks define la diversidad mediante una ecuación:

Diversidad = Inclusión + Equidad + Accesibilidad.

Explique cuál es su interpretación de esta ecuación y mencione qué opina de esta definición de diversidad.

9. De las iniciativas a favor de la diversidad en el ámbito laboral que comentamos en el capítulo 4 (sin tomar en cuenta los grupos de recursos de empleados), ¿cuáles considera que serían apropiadas para una organización como Starbucks?

10. Visite el sitio Web de la compañía [www.starbucks.com] y busque su informe más reciente sobre responsabilidad social corporativa. Elija una de las áreas clave del informe (su profesor podría indicarle con cuál de ellas trabajar) y describa y evalúe los logros alcanzados por Starbucks en ella.

11. ¿Qué opina del objetivo que tiene Starbucks de reciclar anualmente 4 000 millones de vasos para café a partir de 2015? ¿Qué retos tendrá que afrontar para lograrlo?

12. ¿Por qué es importante empoderar o dar autoridad a los empleados si se quiere tener una práctica comercial ética?

13. Una vez más, visite el sitio Web de Starbucks. Localice el documento *Normas de conducta empresarial*. En primer lugar, explique cuál es su impresión acerca del contenido del documento. Luego, elija un tema de las principales áreas que cubre. Describa cuál es la recomendación que se hace a los *partners*.

14. ¿Qué implicaciones cree que tiene el hecho de que la compañía utilice el término partners (o socios) en lugar de empleados? ¿Cree que tiene alguna importancia la manera en que las empresas se refieren a sus empleados? (Por ejemplo, Walmart se refiere a ellos como *asociados*.) ¿Por qué o por qué no?

Notas de la Parte 2 del Caso continuo

Informe anual 2011 de Starbucks Corporation, www.investor.starbucks.com, 6 de agosto de 2012; Starbucks Corporation Business Ethics and Compliance: Standards of Business Conduct, www.assets.starbucks.com, 6 de agosto de 2012; “2012 World’s Most Ethical Companies”, www.ethispere.com/wme/, 6 de agosto de 2012; Starbucks News Release, “Starbucks Reports Record Third Quarter Results”, www.investor.starbucks.com, 26 de julio de 2012; L. Alderman, “In Europe, Starbucks Adjusts to a Café Culture”, *New York Times Online*, 30 de marzo de 2012; V. Varma y B. Packard, “Starbucks Global Responsibility Report Year in Review: Fiscal 2011”, www.starbucks.com, 16 de marzo de 2012; B. Gregg, “Is Professor’s ‘Hi, Sweetie’ Comment Sexual Harassment”, www.diversityinc.com, 12 de marzo de 2012; S. Faris, “Grounds Zero”, *Bloomberg BusinessWeek Online*, 9 de febrero de 2012; “Howard Schultz, on Getting a Second Shot”, Inc., abril de 2011, pp. 52-54; “A Shout Out to Starbucks”, *Wholeliving.com*, abril de 2011, p. 111; y “Starbucks Quest for Healthy Growth: An Interview with Howard Schultz”, *McKinsey Quarterly*, 2011, número 2, pp. 34-43.

CAPÍTULO

6 Los gerentes como tomadores de decisiones

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

Letreros de luz neón iluminando la noche. Cálidas noches de verano. Grandes intercomunicadores y meseros en patines. Comida caliente y recién preparada, servida directamente en el automóvil. Seguramente todas esas imágenes surgen en su mente cuando piensa en un restaurante de hamburguesas con atención para automovilistas. Sonic Corporation, con sede en Oklahoma City, es el mejor representante de la industria.[1] La empresa opera la cadena de restaurantes de atención rápida y servicio en el auto más grande de todo Estados Unidos, con presencia sobre todo en el sur del país. Para sobrevivir en la competitiva industria de la comida rápida, los gerentes de Sonic continuamente tienen que diseñar nuevos productos y promociones innovadoras que les ayuden a atraer clientes, y eso demanda la toma de muchas decisiones!

Cuando el equipo de investigación y desarrollo de la empresa comenzó el proceso de crear el que podría ser su siguiente producto exitoso, no tuvieron que analizar demasiado la situación, puesto que la investigación de mercado había concluido que el "perro caliente" Coney de la compañía (de 30 centímetros de largo y aderezado con queso picante) era el platillo que la gente asociaba más con la marca Sonic. Tomando en consideración ese dato, la decisión de buscar una extensión natural de esa línea de producto resultó bastante lógica. Además, parecía una muy buena idea, ya que ampliar la línea de perros calientes también "capitalizaría la confluencia de tendencias culinarias, incluyendo el creciente interés en la comida para consumo en la vía pública, los platillos con 'sabor casero' y los sabores regionales". A pesar de ser una decisión sencilla, el equipo de desarrollo tenía aún mucho por hacer.

El primer paso sonaba bastante divertido: llevar a cabo una investigación de campo en todas las ciudades del país para "probar todas las variedades posibles de perros calientes". (¡Qué lástima que no todas las decisiones



Fuente: ZUMA Press/Newscom

incluyan este tipo de actividades!) El equipo se encaminó a Dallas, Chicago, Filadelfia y Los Ángeles para degustar toda clase de perros calientes y aderezos. Cada uno fue analizado para determinar los sabores correctos y, lo más importante, para encontrar a los proveedores capaces de satisfacer las necesidades logísticas de los 3 600 puntos de venta de la cadena. De acuerdo con Matt Schein, director general de marketing de la marca: "Al recorrer el país nos dimos cuenta de que ciertos sabores (como los de chucrut, encurtido o chili) se usaban en todas partes. Eso nos facilitó mucho las cosas porque pudimos centrarnos en tan sólo cuatro sabores posibles." Una vez que el equipo identificó los sabores en cuestión, el reto pasó a manos del equipo culinario, que debía reproducirlos y darles ese toque de "añoranza del terruño." El resultado fue la nueva línea de perros calientes de Sonic, preparada a base de salchichas de 15 centímetros, cien por ciento de carne y asadas a la parrilla; las variedades presentadas fueron el Chicago Dog (con un pepinillo completo, aderezo de encurtido, tomates, cebolla y pimiento picados, mostaza y sal de apio, todo ello envuelto en un pan de semillas de amapola); el New York Dog (con mostaza picante, cebollas asadas y chucrut); el All-American Dog (con ingredientes clásicos: salsa de tomate, mostaza, encurtidos y cebolla picada); y, por supuesto, el Chili Cheese Coney (con chili y queso cheddar picado y gratinado). Una vez definida la lista de nuevos platillos, el paso siguiente fue someterlos a prueba en cuatro mercados distintos para luego integrarlos de manera formal al menú.



Fuente: © Jonathan Larsen/Diadem Images/Alamy

Para sobrevivir en la competitiva industria de la comida rápida, los gerentes de Sonic continuamente tienen que diseñar nuevos productos y promociones innovadoras que les ayuden a atraer clientes.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

6.1 ***Describir*** *los ocho pasos involucrados en el proceso de toma de decisiones.*

6.2 ***Explicar*** *las cuatro formas en que toman decisiones los gerentes.*

6.3 ***Clasificar*** *las decisiones y las condiciones en que son tomadas.*

6.4 ***Describir*** *diferentes estilos de toma de decisiones y analizar los sesgos que pueden afectarla.*

6.5 ***Identificar*** *técnicas efectivas de toma de decisiones.*

Sin embargo, antes de que los productos pudieran ser presentados al público, era necesario instalar nuevos equipos de cocina y capacitar a los empleados de todos los restaurantes de la cadena. Entonces, llegó por fin el momento de la prueba real. ¿Los sabores regionales serían atractivos para los clientes? ¿Los gerentes habrían tomado las decisiones correctas? ***¿Qué podrían hacer Matt Schein y otros gerentes de la empresa para evaluar si sus decisiones fueron apropiadas?***

Como todos los gerentes del mundo, Matt Schein necesita tomar decisiones al llevar a cabo su labor administrativa. En realidad, la toma de decisiones es la esencia de la administración. Es lo que hacen los gerentes (o lo que tratan de evitar). Por supuesto, a todos los gerentes les gustaría tomar buenas decisiones pues, a final de cuentas, su trabajo será juzgado en función de los resultados que se obtengan a partir de ellas. En el caso de Matt Schein y Sonic, la decisión de producir perros calientes redundó en un completo éxito. Desde la presentación del platillo en 2011, se ha vendido la estratosférica cantidad de más de 70 millones de perros calientes. (¡Ésos son muchísimos perros calientes!) En este capítulo analizaremos el concepto de toma de decisiones y el proceso que siguen los gerentes para ello.

6.1 ***Describir*** *los ocho pasos involucrados en el proceso de toma de decisiones.*

EL PROCESO DE **toma de decisiones**

Era el tipo de día que los gerentes de aerolíneas no quisieran vivir. Una nevada de proporciones históricas estaba cayendo sobre la costa oriental de Estados Unidos, cubriendo las carreteras, las vías férreas y las pistas de los aeropuertos con hasta 70 centímetros de nieve. American Airlines, una de las principales aerolíneas afectadas por la tormenta, “tiene casi 80 000 empleados que hacen posibles los vuelos y cuatro que los cancelan”. Danny Burgin, que trabaja en el centro de control que tiene la empresa en Fort Worth, Texas, es una de esas cuatro personas. Afortunadamente para Danny, las tormentas de nieve no representan un problema muy grave porque casi siempre son “fáciles de pronosticar y las tripulaciones de los aviones son capaces de hacerles frente con el uso de quitanieves y descongelantes”. A pesar de ello, las decisiones que debe tomar Burgin no son sencillas, en particular si se toma en cuenta que pueden afectar cientos de vuelos y a miles de pasajeros.[2] Aunque entre las decisiones que toman los gerentes muy pocas tienen que ver con el clima, es fácil concluir que todas ellas juegan un papel determinante en lo que hacen o pueden hacer las organizaciones.

decisión
Elección que se hace entre dos o más alternativas

Los gerentes de todos los niveles y todas las áreas de las organizaciones toman **decisiones** o, en otras palabras, hacen elecciones. Por ejemplo, los gerentes de nivel más alto toman decisiones respecto de los objetivos de la organización, dónde ubicar las fábricas de manufactura o a cuáles nuevos mercados deben entrar. Los gerentes de nivel medio y bajo toman decisiones relativas a los programas de producción, a los problemas de calidad, a los aumentos salariales y a la disciplina de los empleados. Ahora bien, la toma de decisiones no es exclusiva de los gerentes, en realidad todos los miembros de la organización toman decisiones que afectan tanto su trabajo personal como a la empresa para la que trabajan. A pesar de ello, en este capítulo nos enfocaremos en la manera en que toman decisiones los *gerentes*.

Si bien la toma de decisiones suele describirse en términos de una elección entre alternativas, esta perspectiva resulta demasiado simplista. ¿Por qué? Porque más allá de la elección, esta actividad implica (y así debe ser) un proceso.[3] Incluso cuando se trata de algo tan sencillo como decidir qué comer, las personas hacen algo más que elegir entre hamburguesas, pizzas o perros calientes. Es cierto que no acostumbramos dedicar mucho tiempo a examinar nuestras posibilidades al tomar una decisión tan poco relevante pero, aun así, detrás de tal acción hay un proceso. La figura 6-1 presenta los ocho pasos de que consta el proceso de toma de decisiones, el cual es aplicable a las decisiones personales y a las corporativas por igual. Usemos un ejemplo para ilustrar los pasos del proceso: una gerente que debe decidir qué tipo de computadoras portátiles debe comprar.

Paso 1: Identificación del problema

problema
Obstáculo que dificulta el logro de un objetivo o un propósito que se quiere alcanzar

Su equipo de trabajo es disfuncional, sus clientes están abandonándolo o sus planes ya no son relevantes.[4] Todas las decisiones tienen su origen en un **problema**, es decir, en una discrepancia entre la condición actual y aquella a la que aspiramos.[5] Amanda es una gerente de ventas

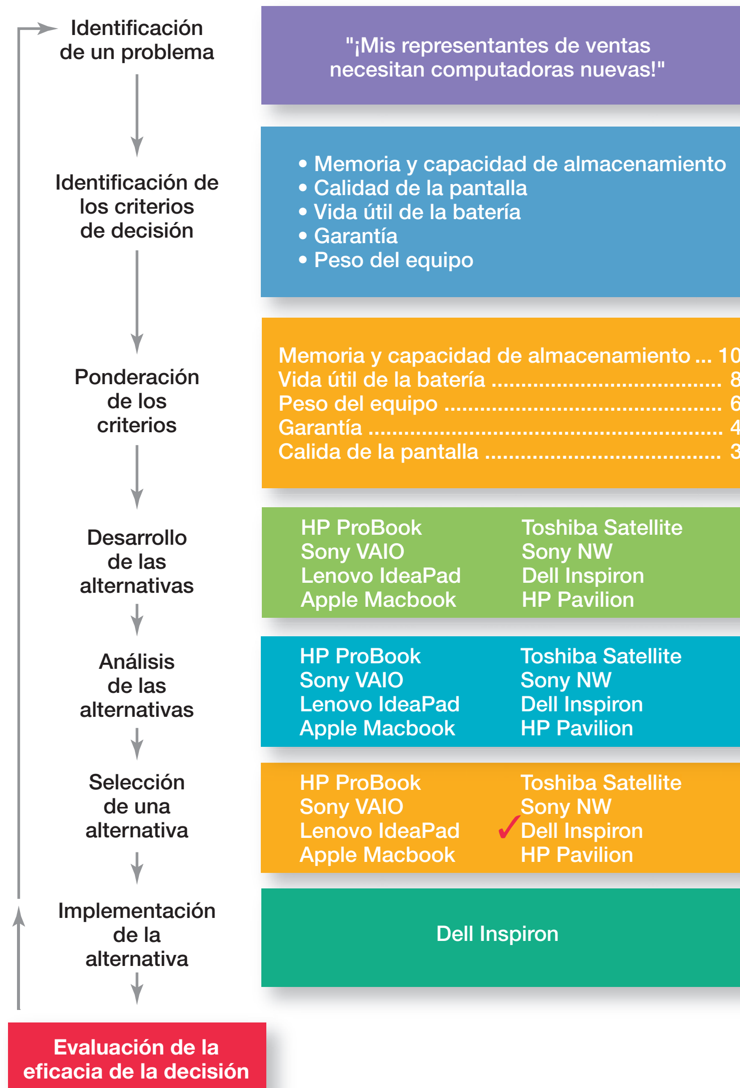


Figura 6-1
Proceso de toma de decisiones

cuyos representantes necesitan nuevas computadoras portátiles porque las que tienen ahora son anticuadas y resultan inadecuadas para llevar a cabo su labor. Para no complicar la premisa, dé por sentado que aumentar la memoria de esos equipos no es recomendable desde el punto de vista económico y que, por otra parte, la política de la empresa dicta comprar nuevas computadoras en lugar de alquilarlas. Éste es el problema original: una disparidad entre las computadoras que están usando los representantes (condición actual) y su necesidad de obtener equipos más eficientes (condición a la que aspiramos). Amanda tiene que tomar una decisión.

¿Qué hacen los gerentes para identificar los problemas? En el mundo real, son muy pocos los problemas que "anuncian" su presencia. Cuando sus representantes comenzaron a quejarse de sus computadoras, para Amanda resultó muy claro que había que hacer algo al respecto. Pero, en general, los problemas no son así de obvios. Por otro lado, los gerentes deben cuidarse de no confundir los problemas con los síntomas de un problema. ¿Una disminución de 5 por ciento en las ventas es un problema? ¿Cabe la posibilidad de que sea el síntoma que anuncia una dificultad real, como mala calidad de los productos, altos precios o mala publicidad? Además, tenga en cuenta que la identificación de problemas es subjetiva. Lo que un gerente considera un problema, quizás para otro no lo sea. Piense también que un gerente que resuelve perfectamente una supuesta dificultad, tiene las mismas probabilidades de mostrar un desempeño tan malo como el gerente que ni siquiera reconoce un problema y, por lo tanto, no hace nada por resolverlo. Como puede ver, identificar eficazmente los problemas es importante, pero no fácil.[6]



La toma de decisiones implica un proceso de ocho pasos que comienza con la identificación de un problema y termina con la evaluación de los resultados de la decisión. Después de identificar el problema, los gerentes deben determinar los criterios de decisión relevantes para resolverlo. En el caso de un gerente que está buscando nuevas computadoras portátiles para sus representantes de ventas, algunos de los criterios de decisión podrían ser el precio de los equipos, la calidad de sus pantallas, su memoria y capacidad de almacenamiento, la vida útil de la batería y el peso. Una vez que el gerente determina los criterios de su interés, debe ponderarlos, a menos que todos sean igualmente importantes.
Fuente: © Alex Segre/Alamy

Paso 2: Determinación de los criterios de decisión

Cuando un gerente ha identificado un problema, debe determinar los **criterios de decisión** que son importantes o relevantes para resolverlo. Todo aquel que se ve obligado a tomar una decisión, elige como guía ciertos criterios, aun cuando éstos no sean definidos en términos explícitos. En nuestro ejemplo, Amanda concluye, tras una cuidadosa reflexión, que las capacidades de memoria y almacenamiento, la calidad de la pantalla, la vida útil de la batería, la garantía y el peso de las computadoras portátiles son los criterios relevantes para su decisión.

criterios de decisión
Parámetros que definen los factores importantes o relevantes para resolver un problema

Paso 3: Ponderación de los criterios

Si no todos los criterios relevantes tienen la misma importancia, el tomador de decisiones deberá ponderarlos para asignar a cada cual su peso correcto en la decisión. ¿Cómo hacerlo? Una forma sencilla consistiría en dar al criterio más importante un valor de 10 y luego ponderar el resto utilizando ese estándar. Evidentemente se puede usar cualquier número como valor superior. La ponderación de los criterios de nuestro ejemplo se muestra en la figura 6-2.

Paso 4: Desarrollo de las alternativas

El cuarto paso del proceso de toma de decisiones exige que el responsable liste las alternativas viables para resolver el problema. En este paso es preciso que el tomador de decisiones sea creativo y que se limite a listar las opciones sin evaluarlas todavía. Amanda, nuestra gerente de ventas, identifica ocho modelos de computadoras portátiles como alternativas posibles. (Vea la figura 6-3.)

Paso 5: Análisis de las alternativas

Una vez que ha identificado las alternativas, el tomador de decisiones debe evaluarlas una por una. ¿Cómo? Utilizando los criterios establecidos en el paso 2. La figura 6-3 muestra la evaluación que Amanda hizo de cada una de las alternativas después de investigar un poco. Tenga en cuenta que estos datos representan la evaluación de las ocho alternativas a partir de los criterios de decisión, pero *no* la ponderación de los mismos. Como se puede ver en la figura 6-4, al multiplicar cada alternativa por el valor asignado, se obtienen las alternativas ponderadas. La calificación total de cada una de ellas es, por consiguiente, la suma de la ponderación de sus criterios correspondientes.

A veces el tomador de decisiones puede obviar este paso. Si una alternativa obtiene una calificación muy alta en todos los criterios, no será necesario considerar las ponderaciones porque cada alternativa representará ya la mejor opción. Por otro lado, si todas las ponderaciones fueran iguales, todo lo que tendría que hacer el encargado de la decisión para evaluar las alternativas sería sumar los valores resultantes de la evaluación en cada caso. (Vea de nuevo la figura 6-3.) Por ejemplo, la calificación obtenida por la HP ProBook sería 36 y la de la Sony NW sería 35.

Paso 6: Selección de una alternativa

El sexto paso del proceso de toma de decisiones consiste en elegir la mejor alternativa o aquella que haya obtenido el total más alto en el paso 5. En nuestro ejemplo (figura 6-4), Amanda elegiría la Dell Inspiron porque obtuvo una calificación más alta (un total de 249) que todas las demás alternativas.

Figura 6-2
Criterios de decisión importantes

Memoria y capacidad de almacenamiento	10
Vida útil de la batería	8
Peso del equipo	6
Garantía	4
Calidad de la pantalla	3

	Memoria y capacidad de almacenamiento	Vida útil de la batería	Peso del equipo	Garantía	Calidad de la pantalla
HP ProBook	10	3	10	8	5
Sony VAIO	8	7	7	8	7
Lenovo IdeaPad	8	5	7	10	10
Apple Macbook	8	7	7	8	7
Toshiba Satellite	7	8	7	8	7
Sony NW	8	3	6	10	8
Dell Inspiron	10	7	8	6	7
HP Pavilion	4	10	4	8	10

Figura 6-3
Alternativas posibles

Paso 7: Implementación de la alternativa

En el paso 7 del proceso de toma de decisiones, la determinación es puesta en práctica; en este sentido, lo primero que hay que hacer es darla a conocer entre quienes podrían verse afectados por ella y obtener su compromiso al respecto. Es bien sabido que si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, serán más proclives a respaldarla que si sólo se les indica cómo deben actuar. Otra cosa que necesitan hacer los gerentes durante la implementación es reevaluar el entorno para detectar cualquier cambio que ocurra, sobre todo si la decisión tiene efectos en el largo plazo. ¿Los criterios, las alternativas y la elección siguen siendo los mejores o el entorno ha cambiado de tal forma que se hace necesaria una reconsideración?

Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión

El último paso del proceso de toma de decisiones tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido; esto con el propósito de determinar si se logró resolver el problema. Si la evaluación pone de manifiesto que la dificultad persiste, el gerente tendrá que buscar dónde se equivocó. ¿Definió correctamente el problema? ¿Hubo errores en la evaluación de las alternativas? ¿La alternativa elegida fue la correcta pero su implementación fue deficiente? Las respuestas a estas interrogantes podrían llevarlo a ejecutar una vez más algún paso previo o incluso obligarlo a reiniciar todo el proceso.

LA TOMA DE decisiones gerenciales

Explicar las cuatro formas en que toman decisiones los gerentes. 6.2

Aunque todos aquellos que participan en la organización toman decisiones, esta actividad reviste una particular importancia para los gerentes; de hecho, como se muestra en la figura 6-5, forma parte de las cuatro funciones administrativas básicas. Ésa es la razón de que la toma de decisiones se considere la esencia de la administración.[7] Y también explica por qué los gerentes son conocidos como *tomadores de decisiones* al realizar sus labores de planeación, organización, dirección y control.

	Memoria y capacidad de almacenamiento	Vida útil de la batería	Peso del equipo	Garantía	Calidad de la pantalla	Total
HP ProBook	100	24	60	32	15	231
Sony VAIO	80	56	42	32	21	231
Lenovo IdeaPad	80	40	42	40	30	232
Apple Macbook	80	56	42	32	21	231
Toshiba Satellite	70	64	42	32	21	229
Sony NW	80	24	36	40	24	204
Dell Inspiron	100	56	48	24	21	249
HP Pavilion	40	80	24	32	30	206

Figura 6-4
Evaluación de las alternativas

Figura 6-5
Decisiones que podrían entrar en la responsabilidad de los gerentes

Planeación
- ¿Cuáles son los objetivos de la organización en el largo plazo?
- ¿Qué estrategias son más útiles para lograr dichos objetivos?
- ¿Cuáles son los objetivos de la organización en el corto plazo?
- ¿Qué tan ambiciosos deben ser los objetivos individuales?

Organización
- ¿Cuántos empleados deberían reportarme directamente?
- ¿Qué nivel de centralización debe existir en la organización?
- ¿Cómo deben estar diseñados los puestos de trabajo?
- ¿Cuándo sería apropiado que la organización implemente una estructura distinta?

Dirección
- ¿Cómo debo manejar a los empleados que parecen desmotivados?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más efectivo en una situación determinada?
- ¿Cómo se verá afectada la productividad de los trabajadores por un cambio específico?
- ¿Cuál es el momento adecuado para estimular un conflicto?

Control
- ¿Cuáles de las actividades de la organización exigen la implementación de controles?
- ¿Cómo deben ser controladas esas actividades?
- ¿En qué momento se considera que una desviación del desempeño es relevante?
- ¿Qué tipo de sistema de administración de la información debe tener la organización?

El hecho de que prácticamente todas las actividades gerenciales involucren la toma de decisiones, no significa que ésta tenga siempre que consumir mucho tiempo, ser compleja o resultar evidente para el observador externo. Buena parte de la toma de decisiones es rutinaria. Por ejemplo, todos los días del año tomamos la decisión de qué comeremos. No es algo complicado; hemos tomado ese tipo de determinaciones miles de veces antes. Siendo un asunto tan simple, podemos darle solución sin mayor demora, tanto que casi olvidamos que hay una decisión involucrada. De igual manera, los gerentes toman docenas de decisiones rutinarias todos los días: cuáles empleados trabajarán la siguiente semana y en qué turnos, qué información debe ser incluida en un informe o cómo resolver la queja de un cliente. Es preciso tomar en cuenta, sin embargo, que aunque parezca sencilla o repetitiva, toda decisión requiere un proceso de reflexión y evaluación. Veamos cuatro de las perspectivas que utilizan los gerentes para tomar decisiones.

Toma de decisiones: racionalidad

Cuando Hewlett-Packard (HP) adquirió a Compaq, la empresa no tuvo el cuidado de investigar cuál era la percepción de los clientes respecto de sus productos. Meses más tarde, sin embargo, "después de hacer el anuncio público de la negociación, la entonces directora general de HP, Carly Fiorina, advirtió en privado a su equipo gerencial de primer nivel que no quería escuchar ningún comentario negativo respecto de la adquisición".[8] Esto fue consecuencia de que, para entonces, ya se había dado cuenta de que los consumidores percibían los productos Compaq como de calidad inferior (justo lo contrario de lo que opinaban acerca de los productos HP), pero ya era demasiado tarde. El desempeño de HP se vio afectado y Fiorina perdió su empleo.

toma racional de decisiones
Proceso que involucra la elección entre alternativas lógicas, consistentes y que maximizan el valor

En general, damos por sentado que los gerentes ejercen una **toma racional de decisiones**; en otras palabras, suponemos que basarán su determinación en la elección entre alternativas lógicas y consistentes que maximicen el valor.[9] Después de todo, los gerentes cuentan con toda clase de herramientas y técnicas que les ayudan a ser tomadores racionales de decisiones. Pero, como nos indica el ejemplo de HP, los gerentes no siempre son racionales. Ahora bien, ¿qué significa en la práctica ser un tomador "racional" de decisiones?

SUPUESTOS DE LA RACIONALIDAD La toma racional de decisiones se basa en varios supuestos: el responsable de tomar la decisión es completamente objetivo y lógico. El problema que se enfrenta es claro y libre de toda ambigüedad. El tomador de decisiones tiene un objetivo indiscutible y específico y está al tanto de todas las posibles alternativas y sus consecuencias. Por último, asumimos que la toma racional de decisiones derivará siempre en la selección de la alternativa que maximiza la recompensa. Estos supuestos son aplicables a cualquier decisión, ya sea de índole personal o administrativa. No obstante, en el caso de la toma de decisiones gerenciales, es preciso añadir un supuesto más: las decisiones se toman a favor de los intereses de la organización. El problema es que todas estas hipótesis son poco realistas. Por fortuna, el concepto siguiente puede ayudarnos a explicar cómo se gestan casi todas las decisiones en las organizaciones.



"Confía en tus instintos". Éste es uno de los lineamientos en que se basa el proceso de toma de decisiones adoptado por Richard Branson, fundador de Virgin Group. Cuando Branson decidió participar en la industria del aerotransporte, los expertos le advirtieron que la competencia en el sector era demasiado dura y que el costo de entrar al mismo era extremadamente alto como para salir bien librado. Confiando en su intuición, Branson decidió integrarse al mercado con la misión de operar una aerolínea rentable en la que a la gente le agradara viajar y donde los empleados amaran trabajar. Desde su punto de vista, si aplicaba la energía apropiada, adoptaba el enfoque correcto y dejaba que su olfato lo guiara, su iniciativa alcanzaría el éxito. Y así fue. Branson aparece en la fotografía acompañado por algunas integrantes de la tripulación de sus aviones, vestido como un boxeador victorioso y listo para noquear a la competencia. La escena tuvo lugar en el desayuno con el que Virgin America celebró su expansión a Chicago.
Fuente: © ZUMA Wire Service/Alamy

Toma de decisiones: racionalidad limitada

A pesar de que los supuestos en que se basa la racionalidad son irreales, la expectativa dicta que los gerentes deben ser racionales cuando toman decisiones.[10] Existe la idea implícita de que los tomadores de decisiones "competentes" tienen que hacer ciertas cosas y mostrar el comportamiento "adecuado" al identificar problemas, considerar alternativas, obtener información y actuar con determinación pero de forma prudente. Cuando los gerentes cumplen estas expectativas, dejan claro a los demás que son competentes y que sus decisiones son resultado de una deliberación inteligente. Sin embargo, un enfoque más realista para describir cómo toman decisiones los gerentes parte del concepto de **racionalidad limitada**, según el cual los gerentes toman decisiones racionales pero están limitados por su capacidad para procesar la información.[11] Como les es imposible analizar toda la información relativa a cada una de las alternativas disponibles, llega un punto en que los gerentes **transigen con una solución aceptable** que, si bien no maximiza el beneficio, ayuda a paliar el problema que se busca resolver. En otras palabras, están siendo racionales dentro de los límites que les impone su capacidad para procesar la información. Veamos un ejemplo.

Imagine que estudió finanzas y que, una vez graduado, desea conseguir (de ser posible) un empleo como planificador financiero personal en una empresa que esté cerca de su lugar de residencia y que le permita ganar un salario mínimo de 42 000 dólares anuales. Sin embargo, acepta una oferta de trabajo como analista de créditos empresariales en un banco que está a 80 kilómetros de su casa y con un salario inicial de 40 000 dólares al año; no es precisamente lo que deseaba pero por lo menos le permite desarrollarse en el ámbito financiero. Si hubiera hecho una búsqueda más acuciosa, habría descubierto una oferta de empleo en planificación financiera personal en una empresa confiable ubicada a sólo 40 kilómetros de su hogar y con un salario inicial de 45 000 dólares anuales. De acuerdo con lo anterior, usted no se comportó como un tomador racional de decisiones porque no maximizó el beneficio de su decisión examinando todas las alternativas posibles antes de elegir la mejor. Pero, como la primera oferta laboral era bastante satisfactoria (o, en otros términos, "suficientemente buena"), al transigir tomó una decisión racionalmente limitada.

Muy pocas de las decisiones que toman los gerentes cumplen los supuestos de la racionalidad perfecta; son, en el mejor de los casos, simplemente satisfactorias. Con todo, hay que tener en cuenta que la toma de decisiones también puede verse influenciada por la cultura, las políticas internas y las estructuras de poder de la organización, así como por un fenómeno conocido como **intensificación del compromiso**, que es la actitud característica de quien se obstina en apegarse a una decisión, a pesar de que la evidencia indica que podría ser incorrecta.[12] El desastre que le ocurrió al transbordador espacial *Challenger* suele utilizarse como ejemplo de la intensificación del compromiso. Los responsables de la toma de decisiones eligieron lanzar el transbordador en la fecha establecida, a pesar de que muchas personas cuestionaron si las condiciones eran idóneas. ¿A qué se debe que los tomadores de decisiones lleguen a intensificar tanto su compromiso con una decisión que la evidencia señala como incorrecta? A que no quieren admitir que su decisión inicial pudiera ser imperfecta. En lugar de investigar nuevas alternativas, se limitan a intensificar su compromiso con la solución original.

racionalidad limitada
Toma de decisiones racional pero limitada por la capacidad de un individuo para procesar la información

transigir con una solución aceptable
Aceptar soluciones que no maximizan el beneficio pero contribuyen a paliar el problema que se busca resolver

intensificación del compromiso
Actitud característica de quien se obstina en apegarse a una decisión, a pesar de que la evidencia indica que podría ser incorrecta

Toma de decisiones: el papel de la intuición

Cuando los gerentes de la empresa fabricante de engrapadoras Swingline vieron disminuir su participación de mercado, abordaron el problema utilizando un enfoque científico y lógico. A lo largo de los tres años siguientes, se dedicaron a examinar de forma exhaustiva a los usuarios de dicho instrumento con el propósito de determinar qué nuevos productos les convendría desarrollar. En contraste, Todd Moses, fundador de la compañía Accentra, Inc., se dejó guiar por la intuición cuando decidió crear su muy innovadora línea de engrapadoras PaperPro.[13]

Figura 6-6
¿Qué es la intuición?



Fuente: Basada en L. A. Burke y M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", *Academy of Management Executive*, octubre de 1999, pp. 91-99.

toma intuitiva de decisiones
Tomar decisiones con base en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados

Al igual que Todd Moses, los gerentes suelen emplear su intuición como apoyo en la toma de decisiones. ¿Qué es la **toma intuitiva de decisiones**? Es aquella que se basa en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados. Los investigadores que estudian el uso gerencial de la toma intuitiva de decisiones han identificado cinco diferentes aspectos de la intuición, mismos que se describen en la figura 6-6.[14] ¿Qué tan común es la toma intuitiva de decisiones? Una encuesta concluyó que casi la mitad de los ejecutivos entrevistados "empleaban la intuición con más frecuencia que el análisis formal para administrar sus compañías".[15]

La toma intuitiva de decisiones puede complementar los procesos racional y racional limitado.[16] Antes que nada, si un gerente previamente ha experimentado problemas o situaciones similares a los que está enfrentando hoy, podrá actuar con rapidez a pesar de contar (aparentemente) con información limitada. Por otro lado, un estudio reciente encontró que los individuos que perciben sentimientos y emociones intensos al tomar decisiones, suelen tener, de hecho, mejor desempeño en esa actividad, en particular si al llevarla a cabo pueden dilucidar la naturaleza de lo que están sintiendo. Por consiguiente, la antigua creencia de que los gerentes deben dejar de lado la emotividad al tomar decisiones tal vez esté equivocada.[17]

Toma de decisiones: el papel de la administración basada en evidencias

Los vendedores de la sección de cosméticos de la tienda departamental Bon-Ton Stores Inc. tienen una tasa de rotación más alta que cualquier otro equipo de ventas del sector. Utilizando un enfoque de toma de decisiones basada en datos, los gerentes diseñaron una prueba de evaluación previa a la contratación que permitiera obtener resultados más precisos. Hoy en día, la empresa no sólo ha disminuido su tasa de rotación, sino que además ha logrado contratar personal más competente.[18]

Imagine que un buen día comienza a experimentar ciertos malestares físicos de naturaleza inusual y misteriosa. En tales condiciones, es obvio que le interesaría poder tener a mano la alternativa de diagnóstico y tratamiento más apropiada; y, para ello, querría que su médico basara sus decisiones en las mejores evidencias disponibles. Ahora, suponga que usted es un gerente al que se le ha encomendado crear un programa de reconocimiento para empleados. ¿No le gustaría que sus decisiones también estuvieran basadas en las mejores evidencias disponibles? "Todo proceso de toma de decisiones es susceptible de mejora mediante el uso de evidencias relevantes y confiables, independientemente de si lo que se busca es elegir el mejor obsequio para un cumpleaños o determinar qué lavadora conviene comprar".[19] Tal es la premisa que sirve de fundamento a la **administración basada en evidencias (ABE)**, que es el "uso sistemático de las mejores evidencias disponibles para mejorar la práctica adminsitrativa".[20]

administración basada en evidencias (ABE)
Uso sistemático de las mejores evidencias disponibles para mejorar la práctica administrativa

La ABE es bastante relevante para la toma decisiones administrativas. Sus cuatro elementos fundamentales son: la pericia y el criterio del tomador de decisiones; la evidencia externa

en la PRÁCTICA

Contexto:

Juan Hernández es el exitoso propietario de un negocio de diseño de jardines. Como cada vez tiene más clientes, hace unos meses decidió contratar a un administrador para que se encargara de la operación de sus oficinas ya que él tiene poco tiempo para dedicarlo a esa labor. Sin embargo, el individuo en cuestión parece incapaz de tomar una decisión sin darle vueltas interminables a cualquier asunto.

¿Qué puede hacer Juan para contribuir a que su administrador se convierta en un mejor tomador de decisiones?

Como líder de su negocio, Juan es responsable de que todos sus gerentes se desempeñen con la debida diligencia. Para lograrlo, es preciso que examine con atención su experiencia previa, sus fortalezas, sus debilidades, etc. La idea es maximizar las fortalezas del empleado y brindarle la capacitación necesaria para que venza sus debilidades. Cuando un individuo tiene confianza en sus propias fortalezas, tomar decisiones le será más sencillo y natural que si tiene dudas sobre su capacidad e ignora cuál podría ser el resultado de sus determinaciones. Anime a su gerente a consultarlo si no está seguro de cómo proceder. Al hacerlo le dejará claro que usted lo apoya, que tiene ciertas expectativas en relación con su desempeño y que las líneas de comunicación siempre están abiertas. Si la decisión tomada contradice los lineamientos de la compañía, ofrezca a su gerente la posibilidad de corregirla y bríndele capacitación para que el error no vuelva a repetirse.

Aniece Meinhold
Empresaria restaurantera



Fuente: Aniece Meinhold

que ha sido evaluada por éste; las opiniones, preferencias y valores de aquellos que se verán afectados por la decisión; y los factores organizacionales (internos) importantes, como el contexto, las circunstancias y los integrantes de la organización. La fuerza o el grado de influencia que cada uno de esos elementos tiene sobre una decisión varían según el caso. En ciertas ocasiones, la intuición (juicio) del tomador de decisiones podría tener mayor peso en la decisión; otras veces, el predominio podría recaer en las opiniones de los grupos con intereses en el tema. También podría ocurrir que ciertas consideraciones éticas (parte del contexto organizacional) sean más determinantes para tomar la decisión. Para los gerentes, la clave estriba en reconocer y comprender la elección consciente respecto de cuál es el elemento (o elementos) más importante en el que debe hacerse hincapié al tomar una decisión.

TIPOS DE decisiones y condiciones para la toma de decisiones

***Clasificar** las decisiones y las condiciones en que son tomadas.* 6.3

Como en cualquier otro lugar del mundo, los gerentes de restaurante en Portland toman decisiones rutinarias respecto de la compra de provisiones y la programación de los turnos laborales de los empleados. Es algo que han hecho muchas veces. Sin embargo, hoy en día se han visto obligados a tomar un tipo de decisión diferente y totalmente nueva para ellos: cómo adaptarse a una ley de aprobación reciente que les exige informar a la clientela sobre el contenido nutricional de sus platillos.

Tipos de decisiones

Situaciones como la que acabamos de describir no son tan inusuales. Los gerentes de todo tipo de organizaciones enfrentan distintos tipos de problemas y decisiones al llevar a cabo su labor. Dependiendo de la naturaleza del problema, el gerente puede utilizar uno de dos tipos de decisiones diferentes.

PROBLEMAS ESTRUCTURADOS Y DECISIONES PROGRAMADAS Algunos problemas son bastante fáciles de abordar. El objetivo del tomador de decisiones es claro, el problema es conocido y la información acerca del mismo es completa y puede definirse sin mayor dificultad. Problemas de este tipo se presentan, por ejemplo, cuando un cliente devuelve mercancía a una tienda, cuando un proveedor se retrasa con una entrega importante, cuando un equipo de reporteros reacciona ante una noticia de último momento o cuando una universidad implementa un plan para retener a un alumno que quiere abandonar sus estudios. Estas situaciones se conocen como **problemas estructurados** porque son relativamente sencillos, conocidos y fáciles de definir. Por ejemplo, un mesero derrama una bebida sobre el abrigo de un cliente. Éste se molesta, así que el gerente tiene que hacer algo al respecto. Como este tipo de situación ocurre con cierta frecuencia, lo más probable es que exista una rutina estandarizada para darle solución: digamos que el gerente propone que la empresa corra con el gasto de limpieza de la prenda. En este caso el ofrecimiento es una **decisión programada**, es decir, una decisión repetitiva que puede ser manejada con un método de rutina. En vista de que se trata de un problema estructurado, el gerente no se ve en la necesidad de invertir esfuerzo y tiempo en atravesar por todo el proceso de decisión; de hecho, la fase de "desarrollo de alternativas" desaparece o requiere una atención mínima. ¿Por qué? Porque una vez que se define el problema estructurado, la solución suele ser evidente o se limita a la elección entre pocas alternativas conocidas y que han resultado adecuadas en el pasado. El problema que se suscita cuando un miembro de la organización derrama por accidente una bebida sobre el abrigo de un comensal, no obliga al gerente del restaurante a identificar y ponderar los criterios de decisión ni a desarrollar una larga lista de posibles soluciones. En lugar de ello, el gerente tiene a su disposición tres tipos de decisiones programadas entre las cuales elegir: un procedimiento, una regla o una política.

problemas estructurados
Problemas relativamente sencillos, conocidos y fáciles de definir

decisión programada
Decisión repetitiva que puede ser manejada con un método de rutina

Un **procedimiento** es una serie de pasos secuenciales que el gerente utiliza para responder a un problema estructurado. La única dificultad estriba en identificar el problema. Una vez que éste es claro, el procedimiento correspondiente también queda definido. Piense, por ejemplo, en lo que ocurre cuando un gerente de compras recibe de un gerente de almacén la solicitud de adquirir 15 tablets para los integrantes de su equipo de trabajo. En este caso, el gerente de compras no tiene que decidir cómo responder a la solicitud porque el procedimiento de adquisiciones ya establecido le indica de qué manera proceder.

procedimiento
Serie de pasos secuenciales que se utilizan para responder a un problema bien estructurado

Por su parte, las **reglas** son declaraciones explícitas que informan a los gerentes qué se puede o no se puede hacer en una situación determinada. Las reglas son utilizadas con frecuencia porque seguirlas es sencillo y genera consistencia. Por ejemplo, las reglas sobre retardos y ausentismo permiten que los supervisores tomen decisiones disciplinarias justas de manera expedita.

regla
Declaración explícita que indica a los gerentes qué se puede o no se puede hacer en una situación determinada

El tercer tipo de decisiones programadas son las **políticas**, es decir, lineamientos para la toma de decisiones. A diferencia de las reglas, las políticas establecen parámetros generales con el propósito de orientar la labor del tomador de decisiones, en lugar de proporcionarle instrucciones específicas sobre lo que puede hacer o no. Las políticas contienen casi siempre un término ambiguo que deja su interpretación en manos del tomador de decisiones. Los siguientes son ejemplos de declaraciones de políticas:

política
Lineamiento para la toma de decisiones

- El cliente es lo más importante y siempre debe quedar *satisfecho.*
- *Siempre que la situación lo permite*, preferimos ascender a nuestro personal que contratar nuevos empleados.
- Los salarios de los empleados serán *competitivos* dentro de los parámetros de la industria.

Observe que los términos *satisfecho*, *siempre que la situación lo permita* y *competitivos* provocan que las declaraciones respectivas requieran interpretación. Por ejemplo, de acuerdo con la política de la empresa, los salarios deben ser competitivos pero no se estipula el monto exacto de los mismos; sin embargo, el gerente de recursos humanos cuenta con un lineamiento claro a partir del cual tomar la decisión.

PROBLEMAS NO ESTRUCTURADOS Y DECISIONES NO PROGRAMADAS No todos los problemas que enfrentan los gerentes pueden ser resueltos mediante decisiones programadas. Muchas situaciones organizacionales involucran **problemas no estructurados**, esto es, problemas nuevos o inusuales para los que la información disponible es ambigua o incompleta. Decidir si es oportuno construir una nueva planta de manufactura en China es un ejemplo de problema no estructurado. Otro es la situación a la que tienen que hacer frente los gerentes de restaurantes de Portland, quienes deben decidir qué modificaciones introducirán en su negocio para cumplir con la nueva ley. Cuando los problemas son no estructurados, los gerentes deben tomar decisiones no programadas para desarrollar soluciones concretas. Las **decisiones no programadas** son únicas, no recurrentes y demandan soluciones específicas.

problemas no estructurados
Problemas nuevos o inusuales para los que la información disponible es ambigua o incompleta

decisiones no programadas
Decisiones únicas y no recurrentes que demandan soluciones específicas

En la figura 6-7 se describen las diferencias que existen entre las decisiones programadas y no programadas. Como en términos generales los problemas que se les presentan son

Característica	Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Tipo de problema	Estructurado	No estructurado
Nivel administrativo	Niveles inferiores	Niveles superiores
Frecuencia	Repetitivas, rutinarias	Nuevas, inusuales
Información	Disponible sin problemas	Ambigua o incompleta
Objetivos	Claros, específicos	Vagos
Marco temporal de resolución	Corto	Relativamente largo
La solución depende de...	Procedimientos, reglas, políticas	Juicio y creatividad

Figura 6-7
Comparación entre decisiones programadas y no programadas

conocidos y repetitivos, las decisiones de los gerentes de nivel bajo casi siempre son del tipo programado (y, por lo tanto, suelen basarse en procedimientos, reglas y políticas). A medida que los gerentes ascienden por la jerarquía organizacional, los problemas que enfrentan se van volviendo menos estructurados; los gerentes de nivel inferior se encargan de las decisiones rutinarias y los de nivel alto se ocupan de las decisiones más difíciles o inusuales. Por otro lado, los gerentes de mayor jerarquía delegan las decisiones rutinarias en sus subordinados para poder concentrarse en temas más complejos.[21] Por consiguiente, en el mundo real, muy pocas decisiones administrativas son completamente programadas o totalmente no programadas; casi todas están a medio camino entre ambos extremos.

Condiciones para la toma de decisiones

Al tomar decisiones, los gerentes podrían enfrentar tres condiciones distintas: certidumbre, riesgo e incertidumbre. Veamos cuáles son las características de cada una de ellas.

CERTIDUMBRE La condición ideal para tomar decisiones es la **certidumbre**, una situación en la que el gerente puede tomar decisiones acertadas porque está al tanto de todos los resultados posibles. Por ejemplo, cuando el tesorero de Wyoming decidió dónde depositar el excedente de fondos del estado, sabía exactamente cuáles eran las tasas de interés que ofrecía cada banco y el monto de las utilidades que generarían los fondos. Conocía con total certidumbre los resultados que produciría cada alternativa. Por supuesto, son muy pocas las decisiones administrativas que permiten tal grado de certeza.

certidumbre
Situación en la que un gerente puede tomar decisiones acertadas porque está al tanto de todos los resultados posibles

PERSPECTIVA DEL FUTURO ¿Hombres o máquinas?

¿Cuenta con un lector de libros electrónicos? De ser así, le sorprendería saber lo que los editores y vendedores de libros digitales saben acerca de usted. Los principales contendientes en la arena de edición de libros electrónicos (o e-books), como Amazon, Apple y Google, pueden "registrar el avance de los usuarios en la lectura de sus libros, determinar qué tanto tiempo dedican a esa actividad, y cuáles son los términos de búsqueda que utilizan para encontrar las obras de su interés". Por ejemplo, este fragmento de *En llamas*, el segundo volumen de la trilogía *Los juegos del hambre*, fue el más resaltado por los usuarios que utilizan el lector Kindle de Google: "Porque, a veces, a las personas les pasan cosas que no están preparadas para afrontar". Y, de acuerdo con información recopilada por el Nook de Barnes & Noble, los aficionados a la literatura de ciencia ficción, romance y suspenso suelen leer más libros y con mayor rapidez que quienes prefieren obras literarias.[22]

Las posibilidades que ofrece la tecnología como herramienta para la toma de decisiones administrativas son infinitas y fascinantes. El software de inteligencia artificial permitirá abordar los problemas imitando el mecanismo utilizado por el cerebro humano: tratando de reconocer patrones subyacentes en un complejo conjunto de datos. A semejanza de la gente, este software "aprenderá" a detectar patrones sutiles y, gracias a ello, será capaz de efectuar varias tareas relativas a la toma de decisiones.

Las computadoras actuales nos permiten acceder rápidamente a información almacenada en hojas de cálculo o máquinas de búsqueda pero, en el futuro, es probable que casi todas las decisiones de rutina que hoy tienen que tomar los empleados sean ejecutadas por un programa de software. Por ejemplo, buena parte de la labor de diagnóstico que realizan los médicos hoy en día, será responsabilidad de una aplicación creada para ello. Los pacientes describirán sus síntomas usando una computadora puesta a su disposición, digamos en la farmacia de su vecindario; a partir de la información provista por el paciente, la computadora determinará el diagnóstico. De forma similar, muchas decisiones sobre contratación de empleados serán tomadas por un software programado para imitar los mejores procesos de decisión utilizados por reclutadores y gerentes. ¡Bienvenido al futuro de la toma de decisiones!

Figura 6-8
Valor esperado

Evento	Utilidades esperadas	×	Probabilidad	=	Valor esperado de cada alternativa
Nevada intensa	$850,000		0.3		$255 000
Nevada normal	725,000		0.5		362 500
Nevada leve	350,000		0.2		70 000
					$687 500

riesgo
Situación en la que el tomador de decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados

RIESGO Una situación mucho más común es la de **riesgo**, una condición en la que el tomador de decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados. Cuando enfrentan una situación de riesgo, los gerentes cuentan con información secundaria o con datos históricos basados en sus experiencias personales previas, lo cual les permite asignar probabilidades a distintas alternativas. Veamos un ejemplo.

Imagine que se encuentra a cargo de un centro vacacional para práctica de esquí en Colorado y que está considerando instalar un nuevo sistema de telesquí. Por supuesto, su decisión estará determinada por las utilidades adicionales que podría generar el nuevo sistema, lo cual depende, a su vez, de la cantidad de nieve que caiga. Por suerte, cuenta con información meteorológica bastante confiable de la magnitud de las nevadas que ha experimentado la región en los últimos diez años: tres años de nevadas intensas, cinco de nevadas normales y dos años de nevadas leves. Además, tiene datos sobre el monto de las utilidades obtenidas con cada nivel de nieve. Por lo tanto, puede utilizar la información para tomar su decisión. Lo único que deberá hacer es calcular el valor esperado (la ganancia esperada a partir de cada resultado posible) multiplicando las utilidades esperadas por las probabilidades de nevada. El resultado es la utilidad promedio que puede esperar con el paso del tiempo, siempre y cuando las probabilidades se mantengan. Como se muestra en la figura 6-8, la ganancia esperada al instalar un nuevo sistema de telesquí asciende a 687 500 dólares. Por supuesto, determinar si este monto es suficiente como para justificar la inversión depende de los costos involucrados en la generación de esas utilidades.

incertidumbre
Situación en la que un tomador de decisiones no tiene a su disposición certezas ni estimaciones probabilísticas razonables

INCERTIDUMBRE ¿Qué ocurre cuando el tomador de decisiones no cuenta con certeza alguna respecto de los resultados de las mismas y ni siquiera puede calcular razonablemente las probabilidades? Decimos que está sujeto a una condición de **incertidumbre**, y eso es lo que les ocurre con frecuencia a los gerentes. Bajo estas circunstancias, la elección de una alternativa se ve influenciada por la limitada cantidad de información disponible y por la orientación psicológica del tomador de decisiones. Si el gerente es optimista, se inclinará por la opción *maximáx* (esto es, la que maximice la máxima recompensa posible); si es pesimista optará por la alternativa *maximín* (la que maximiza la mínima recompensa posible); y si desea minimizar su "arrepentimiento" máximo, elegirá la opción *minimáx*. Utilicemos un ejemplo para ver cómo funciona esto.

Un gerente de marketing que trabaja para Visa ha determinado cuatro estrategias posibles (E_1, E_2, E_3 y E_4) para promover la tarjeta de crédito de la empresa en la región de la costa occidental de Estados Unidos. El gerente en cuestión está al tanto de que su competidor más importante, MasterCard, ha implementado tres acciones competitivas (AC_1, AC_2 y AC_3) para promover su tarjeta en la misma región. Para los fines de este ejemplo, supondremos que el gerente de Visa desconoce cualquier información que pudiera permitirle determinar las probabilidades de éxito de sus cuatro estrategias. Por lo tanto, formula la matriz que se presenta en la figura 6-9 para visualizar sus estrategias y la utilidad resultante, dependiendo de la acción competitiva empleada por MasterCard.

Figura 6-9
Matriz de recompensas

Estrategia de marketing de Visa (en millones de dólares)	Acción competitiva de MasterCard		
	AC_1	AC_2	AC_3
E_1	13	14	11
E_2	9	15	18
E_3	24	21	15
E_4	18	14	28

Estrategia de marketing de Visa (en millones de dólares)	Acción competitiva de MasterCard		
	AC_1	AC_2	AC_3
E_1	11	7	17
E_2	15	6	10
E_3	0	0	13
E_4	6	7	0

Figura 6-10
Matriz de arrepentimiento

En este ejemplo, si el gerente de Visa es optimista, elegirá la estrategia 4 (E_4) porque ésta podría generar la ganancia más alta posible: 28 millones de dólares. Observe que esta opción maximiza la máxima ganancia posible (es la alternativa *maximáx*).

Si el gerente es pesimista, dará por sentado que se presentará el peor de los escenarios. Los peores resultados por cada estrategia son: E_1 = 11 millones de dólares; E_2 = 9 millones; E_3 = 15 millones; E_4 = 14 millones. Éstos son los resultados más pesimistas de cada estrategia. De implementar la opción *maximín*, el gerente maximizaría la recompensa mínima; en otras palabras, seleccionaría E3 (15 millones de dólares es la más grande de las recompensas mínimas).

La tercera posibilidad es que el gerente reconozca que, una vez tomada la decisión, no hay garantía de que ésta dé como resultado la recompensa más rentable. En este caso, podría "arrepentirse" por las utilidades perdidas (el término *arrepentimiento* se refiere aquí a la cantidad de dinero que se habría podido obtener de haber utilizado una estrategia distinta). Los gerentes calculan el arrepentimiento restando de la máxima recompensa posible generada por cada evento dado (en este caso, por cada acción competitiva) todas las recompensas posibles de cada categoría. Para el gerente de Visa, la recompensa más alta (tomando en cuenta que MasterCard implemente AC_1, AC_2 o AC_3) es de 24 millones, 21 millones o 28 millones de dólares, respectivamente (la cifra más alta de cada columna). Al restar las recompensas de la figura 6-9 de los números anteriores, obtenemos los resultados que se muestran en la figura 6-10.

Los arrepentimientos máximos son E_1 = 17 millones, E_2 = 15 millones, E_3 = 13 millones y E_4 = 7 millones de dólares. La alternativa *minimáx* minimiza el arrepentimiento máximo, así que el gerente de Visa elegiría E_4. Al hacer esa elección, nunca tendría que arrepentirse por utilidades perdidas superiores a 7 millones de dólares. Este resultado contrasta, por ejemplo, con el arrepentimiento de 15 millones de dólares en que incurriría de elegir E_2 cuando MasterCard implementa AC_1.

Aunque siempre que tienen la oportunidad tratan de cuantificar el resultado de sus decisiones mediante las matrices de recompensas y arrepentimiento, la incertidumbre suele forzar a los gerentes a apoyarse más en la intuición, la creatividad, las corazonadas y el instinto.

el LÍDER hace la DIFERENCIA



Fuente: AP Photo/Misha Japaridze

*El empresario ruso **Mikhail D. Prokhorov** ha tenido que tomar muchas decisiones riesgosas.[23] Actualmente es presidente de Onexim Group, una empresa con negocios en metales, oro y bienes raíces; y se calcula que su fortuna asciende a 13 200 millones de dólares. Según sus propias palabras: "A principios de la década de 1990, hacer negocios en Rusia era como hallarse en un territorio de vaqueros pero sin comisario". Ésta es una interesante y probablemente bastante precisa descripción de un entorno de riesgo. Y qué bueno que Prokhorov se siente cómodo en estas situaciones, porque recientemente tomó otra decisión muy riesgosa, pero esta vez en Estados Unidos: convertirse en propietario de un equipo de baloncesto de la liga National Basketball Association (NBA). Como dueño mayoritario de los hoy llamados Nets de Brooklyn, comenta: "Estoy realmente emocionado de haber adquirido el peor equipo de la liga y tener la oportunidad de convertirlo en el mejor". Aunque su más reciente decisión al principio no fue una "jugada de ensueño", este multimillonario ruso amante del baloncesto la está pasando muy bien mientras ve progresar a su equipo. En cualquier caso, podría decirse que tanto los Nets como la participación de Prokhorov en este nuevo campo de acción se hallan en fase de desarrollo. El empresario sigue comprometido con hacer lo que sea necesario para que su equipo consiga la victoria en el campeonato de la NBA. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?*

ESTILOS DE TOMA de decisiones

Describir diferentes estilos de toma de decisiones y analizar los sesgos que pueden afectarla. **6.4**

La gestión de William D. Perez como director general de Nike tuvo la muy corta y turbulenta duración de 13 meses. Los analistas atribuyen su abrupta destitución a las diferencias que surgieron entre él y el cofundador de la compañía, Phil Knight, a propósito de sus respectivos métodos para tomar decisiones. Perez tendía a basarse más en datos y hechos, mientras que Knight valoraba mucho (y siempre había utilizado) su criterio y



El pensamiento no lineal es característico del estilo de toma de decisiones utilizado por Hamdi Ulukaya, fundador de la marca de yogur Chobani. Originario de Turquía, Hamdi afirma que la gente creyó que estaba loco cuando, tan sólo 24 horas después de enterarse de que una pequeña fábrica de yogur se hallaba en venta, decidió comprarla dejándose llevar por la corazonada de que podía hacer algo por introducir un yogur de estilo griego de alta calidad a Estados Unidos, aun cuando no tenía conocimiento alguno al respecto. Hamdi también empleó su pensamiento no lineal cuando tuvo que tomar decisiones para comercializar y distribuir su producto. Hamdi (centro) y sus empleados presentan sus creaciones culinarias a base de yogur durante el festejo por la inauguración de Chobani SoHo, un bar de yogur mediterráneo único en su tipo en la ciudad de Nueva York.
Fuente: Foto de Diane Bondareff/Invision for Chobani/AP Images

sus emociones.[24] Este ejemplo ilustra claramente que cada gerente tiene un estilo propio cuando se trata de tomar decisiones.

Perfil de los estilos de pensamiento lineal y no lineal

Imagine una vez más que trabaja como gerente y pregúntese qué haría para tomar sus decisiones. De acuerdo con una investigación recientemente realizada con cuatro diferentes grupos de personas, es probable que el método utilizado por cada individuo para tomar decisiones se vea afectado por su estilo de pensamiento particular.[25] El estilo de pensamiento de cada uno de nosotros pone en evidencia dos cosas: (1) la fuente de información que tendemos a usar (datos o hechos externos, o fuentes internas como las emociones o la intuición) y (2) si procesamos la información de manera lineal (racional, lógica, analítica) o no lineal (intuitiva, creativa, perspicaz). Estas cuatro dimensiones se conjuntan para dar lugar a dos estilos. El primero, conocido como **estilo de pensamiento lineal**, es característico de las personas que prefieren usar datos y hechos externos y procesar la información correspondiente a través de una reflexión racional y lógica para guiar sus acciones y decisiones. El segundo, el **estilo de pensamiento no lineal**, es empleado por quienes se inclinan por las fuentes internas de información (emociones e intuición) y procesan ésta a partir de percepciones, sensaciones y corazonadas que determinan sus acciones y decisiones. Lea de nuevo el ejemplo del caso de Nike y trate de identificar ambos estilos.

Es preciso que los gerentes sean conscientes de que sus empleados pueden utilizar distintos estilos de toma de decisiones. Es probable que algunos de ellos inviertan cierto tiempo en ponderar las alternativas y examinar las emociones que éstas les producen, mientras que otros sean más proclives a apoyarse en datos externos antes de tomar una decisión con base en la lógica. Estas diferencias no implican que un enfoque sea mejor que el otro; tan sólo evidencian que cada quien adopta un estilo particular al tomar decisiones.

estilo de pensamiento lineal
Estilo de toma de decisiones característico de las personas que prefieren usar datos y hechos externos y procesar la información correspondiente a través de una reflexión racional y lógica

Sesgos y errores en la toma de decisiones

Cuando los gerentes toman decisiones, no se limitan a usar únicamente su estilo personal; también podrían emplear reglas empíricas o **heurísticas** para simplificar la labor. Las reglas empíricas pueden resultar útiles porque contribuyen a plantear en términos sencillos la información compleja, incierta o ambigua.[26] Sin embargo, no siempre son confiables, ya que es posible que conduzcan a errores y sesgos en el procesamiento y la evaluación de la información. En la figura 6-11 se identifican los 12 errores y sesgos en que incurren más comúnmente los gerentes al tomar decisiones. A continuación hablaremos de cada uno de ellos.[27]

Figura 6-11
Sesgos comunes en la toma de decisiones



Cuando los tomadores de decisiones tienden a pensar que saben más de lo que en realidad saben o tienen una perspectiva irrealmente positiva de sí mismos y de su desempeño, ponen de manifiesto un *sesgo de exceso de confianza*. Por su parte, el *sesgo de gratificación inmediata* describe a los tomadores de decisiones que quieren obtener recompensas inmediatas y evitar los costos inminentes. En el caso de estos individuos, las alternativas de decisión que generan beneficios rápidos son más atractivas que aquellas cuya retribución se dará en el futuro. El *efecto de anclaje* se refiere a la manera en que los tomadores de decisiones se apegan con tal firmeza a la información obtenida inicialmente, que les resulta difícil ajustarse a datos posteriores. Las impresiones y las estimaciones generadas en primera instancia (en relación con un precio, por ejemplo) tienen un peso injustificado respecto de la información recibida después. Cuando los tomadores de decisiones organizan e interpretan los acontecimientos de forma selectiva y tomando como base sus percepciones prejuiciadas, están poniendo en práctica un *sesgo de percepción selectiva*. Esto ejerce una influencia sobre la información en la que ponen atención, sobre los problemas que identifican y sobre las alternativas que desarrollan. Cuando el tomador de decisiones busca información que reafirme las elecciones que ha hecho en el pasado y desdeña aquella que contradice sus juicios previos, exhibe un *sesgo de confirmación*. Estos individuos tienden a aceptar sin mayor análisis los datos que confirmen sus puntos de vista preconcebidos y se muestran críticos y escépticos respecto de la información que los ponga en duda. El *sesgo de encuadre* se presenta cuando los tomadores de decisiones seleccionan y resaltan ciertos aspectos de una situación al mismo tiempo que excluyen otros. Al concentrar la atención en aspectos específicos de una situación y ponerlos de relieve, mientras que se omite o se resta importancia a otros factores, el individuo distorsiona lo que ve y crea puntos de referencia incorrectos. El *sesgo de disponibilidad* ocurre cuando los tomadores de decisiones se inclinan a rememorar eventos recientes y todavía vívidos en su memoria. La consecuencia es que su capacidad para recordar los sucesos de forma efectiva se ve distorsionada, lo cual genera juicios alterados y cálculos de probabilidades erróneos. Cuando los tomadores de decisiones evalúan la probabilidad de que ocurra un acontecimiento tomando como base el nivel de similitud entre éste y otro acontecimiento o conjunto de acontecimientos, se presenta un *sesgo de representatividad*. Los gerentes que ponen de manifiesto este sesgo establecen analogías y ven situaciones idénticas donde no existen. El *sesgo de aleatorización* describe las acciones de los tomadores de decisiones que tratan de dar una interpretación a eventos aleatorios. La razón es que a casi todos los seres humanos nos cuesta trabajo lidiar con el hecho de que, aunque las situaciones imprevistas pueden ocurrirle a cualquiera, no hay nada que podamos hacer para predecirlas. El *error de costos hundidos* ocurre cuando los tomadores de decisiones olvidan que las elecciones tomadas hoy en día no pueden corregir el pasado. En consecuencia, al evaluar sus alternativas ponen demasiada atención en los gastos de tiempo, dinero o esfuerzo en que incurrieron en el pasado, en lugar de concentrarse en sus futuras consecuencias. En otras palabras, en lugar de dejar de lado los costos hundidos, se aferran a ellos. Los tomadores de decisiones que tienden a hacer alarde inmediato de sus éxitos y culpar a cualesquiera factores externos por sus fracasos, son víctimas del *sesgo por interés personal*. Por último, el *sesgo de retrospectiva* es la tendencia de los tomadores de decisiones a creer, equivocadamente, que han podido predecir con exactitud el resultado de cierto evento, una vez que dicho resultado es ya conocido.

Para evitar los efectos negativos de estos errores y sesgos, lo primero que deben hacer los gerentes es estar conscientes de ellos y no utilizarlos. Por otro lado, también es preciso que pongan atención a "cómo" toman las decisiones, y que traten de identificar la heurística que suelen utilizar con el propósito de evaluar qué tan adecuada es. Por último, sería recomendable también que se alleguen de personas de confianza que pueden ayudarlos a reconocer (y superar) las debilidades características de su estilo de toma de decisiones.

Descripción general de la toma de decisiones gerencial

La figura 6-12 presenta una descripción general de la toma de decisiones gerencial. En vista de que conviene a sus intereses, los gerentes *desean* tomar decisiones correctas, es decir, elegir la "mejor" alternativa, implementarla y determinar si realmente contribuye a solucionar el problema original. El proceso de toma de decisiones gerenciales se ve afectado por cuatro factores: el método utilizado, el tipo de problema, las condiciones imperantes y el estilo personal. Por otro lado, ciertos errores y sesgos podrían ejercer un impacto sobre el proceso. Por consiguiente, son muchos los factores que intervienen en la toma de decisiones, independientemente de qué se busque: dar fin a los frecuentes retardos de un empleado,

pensamiento no lineal
Estilo de toma de decisiones característico de las personas que prefieren basar su análisis en fuentes internas de información y procesar ésta a partir de percepciones, sensaciones y corazonadas

heurística
Reglas generales que utilizan los gerentes para simplificar la toma de decisiones

En los números[28]

7 puntos porcentuales más en ganancias: eso es lo que obtuvieron las organizaciones al reducir el efecto de los sesgos en sus procesos de toma de decisiones.

90 por ciento de las personas consideran que son un poco más competentes, inteligentes o amables que el promedio.

91 por ciento de las empresas estadounidenses utilizan equipos o grupos de trabajo para resolver problemas específicos.

40 por ciento más ideas son generadas mediante las "lluvias de ideas" electrónicas que a través de las que se realizan de forma tradicional.

59 por ciento de los empleados afirmaron que un obstáculo clave para su trabajo es el hecho de que se pone más atención a culpar a alguien o algo que en resolver los problemas.

77 por ciento de los gerentes declararon que se ha incrementado el número de decisiones que toman durante una jornada laboral normal.

54 por ciento de los gerentes afirman que la cantidad de tiempo que dedican a tomar una decisión individual ha disminuido.

En Asia, el juego PPT (piedra, papel, tijeras) es más reconocido que en Estados Unidos como método de desempate en la toma de decisiones.

20 por ciento de los estadounidenses adultos afirman que su pensamiento es más creativo cuando están a bordo de sus automóviles.

Figura 6-12
Descripción general de la toma de decisiones gerencial



corregir la falta de calidad de un producto, determinar si vale la pena entrar a un nuevo mercado, etcétera.

6.5 ***Identificar** técnicas efectivas de toma de decisiones.*

TOMA DE decisiones eficaz en el mundo actual

Per Carlsson, gerente de desarrollo de productos de IKEA, "dedica buena parte de su tiempo a la creación de cocinas de gran estilo a precios económicos". Su labor radica en traducir los "problemas" identificados por el consejo de estrategia de productos de la empresa (un grupo de gerentes de primer nivel que recorren el mundo rastreando las tendencias de consumo y estableciendo prioridades de producción) en mobiliario que los clientes de todo el orbe quieran comprar. Uno de los "problemas" registrados por el consejo es el hecho de que las cocinas están reemplazando a la sala familiar como centro doméstico de reunión y entretenimiento. En consecuencia, los clientes están interesados en contar con cocinas que generen una sensación de comodidad y limpieza pero que sigan siendo útiles para poner en práctica sus aspiraciones culinarias. Carlsson debe considerar esta información y transformarla en soluciones tangibles. Esta labor implica tomar muchas decisiones (tanto estructuradas como no estructuradas) y la situación de IKEA como empresa global hace que el proceso sea todavía más desafiante. Por ejemplo, en Asia comodidad es sinónimo de dispositivos pequeños y espacios acogedores, mientras que para los clientes estadounidenses equivale a cristalería de gran tamaño y frigoríficos enormes. La capacidad de Carlsson para tomar decisiones correctas y expeditas tiene importantes consecuencias para el éxito de IKEA.[29]

El mundo empresarial de nuestros días gira en torno de la toma de decisiones, muchas veces riesgosas, casi siempre a partir de información incompleta o inadecuada, y bajo una intensa presión de tiempo. Tomar decisiones correctas en el ámbito de los negocios no es fácil en un mundo como el de hoy, intrincado y que se modifica a gran velocidad. Los clientes vienen y van con sólo hacer clic o cambiar de pantalla en sus computadoras. Las condiciones de los mercados pueden transformarse por completo de un momento a otro. Los competidores tienen la capacidad de entrar y salir de los mercados con gran celeridad. Para prosperar y progresar bajo estas circunstancias, la toma de decisiones gerencial debe adaptarse a la realidad. Los gerentes no cesan de tomar decisiones y, como si esto no fuera suficientemente complejo, hoy en día los riesgos son más altos que nunca antes. Las malas decisiones pueden ser muy costosas. ¿Qué necesitan hacer los gerentes para tomar decisiones eficaces en el muy volátil mundo actual? En esta sección revisaremos, antes que nada, algunas sugerencias de

índole general. Luego, analizaremos una novedosa línea de pensamiento que tiene implicaciones para la toma de decisiones eficaces (en particular de tipo empresarial), conocida como pensamiento de diseño.

Lineamientos generales para la toma eficaz de decisiones

La toma de decisiones es un asunto serio. Sus capacidades y antecedentes como tomador de decisiones eficaz determinarán cómo se evalúa su desempeño laboral en la organización y sentarán las bases para un posible ascenso a cargos de mayor responsabilidad. Los siguientes son algunos lineamientos para ayudarlo a convertirse en un mejor tomador de decisiones.

- *Comprender las diferencias culturales*. Sin importar en qué lugar del mundo realicen su labor, todos los gerentes quieren tomar buenas decisiones. Pero, ¿acaso sólo existe una manera “correcta” de tomar decisiones? ¿O más bien todo “depende de los valores, las creencias, las actitudes y los patrones de comportamiento de las personas involucradas”?[30]
- *Crear estándares para la toma eficaz de decisiones*. Las buenas decisiones toman en cuenta la situación futura, se basan en la información disponible, consideran todas las opciones disponibles y viables, y no generan conflictos de interés.[31]
- *Saber cuándo rendirse*. Cuando sea evidente que una decisión no está funcionando, no tema dar marcha atrás. Por ejemplo, el director general de L. L. Bean (empresa de ventas por catálogo) canceló el proyecto de construir un nuevo centro de atención telefónica en Waterville, Maine (“literalmente se interpuso en el camino de las palas mecánicas”) cuando la compañía de comunicación en red T-Mobile comentó que instalaría el suyo a unos cuantos pasos. Su temor era que en la ciudad no hubiera suficientes trabajadores calificados para atender las necesidades de ambas organizaciones, así que decidió ubicar su centro de atención a 90 kilómetros de distancia, en Bangor.[32] Este gerente fue capaz de identificar el momento de reconsiderar una decisión. Sin embargo, como comentamos antes, muchos tomadores de decisiones bloquean o distorsionan la información negativa porque no quieren reconocer que su punto de vista está equivocado. Están tan apegados a sus decisiones, que se rehúsan a reconocer la oportunidad de desistir. En el dinámico entorno actual, este tipo de pensamiento sencillamente no funciona.
- *Usar un proceso de toma de decisiones eficaz*. Los expertos afirman que, para ser eficientes, los procesos de toma de decisiones deben reunir seis características: (1) enfocarse en aquello que es importante; (2) ser lógicos y consistentes; (3) tomar en cuenta tanto las consideraciones objetivas como las subjetivas y mezclar el pensamiento analítico con el intuitivo; (4) demandar exclusivamente la información y el análisis necesarios para resolver una disyuntiva en particular; (5) fomentar y guiar la obtención de datos relevantes y opiniones bien informadas; y (6) ser simples, confiables, flexibles y fáciles de utilizar.[33]
- *Dar lugar a una organización capaz de detectar los cambios inesperados que ocurran en el entorno y adaptarse rápidamente a ellos*. Esta sugerencia proviene de Karl Weick, psicólogo industrial cuya carrera se ha centrado en el estudio de las organizaciones y el trabajo de la gente.[34] Según su punto de vista, las empresas que cumplen ese criterio son *organizaciones altamente confiables* (OAC) y se caracterizan por: (1) *no dejarse engañar por su propio éxito*. Las OAC ponen atención en sus fracasos, detectan hasta sus más leves desviaciones y reaccionan de forma expedita ante cualquier condición que no responda a sus expectativas. A manera de ejemplo, Weick menciona a los pilotos de la marina, quienes refieren una sensación de “mariposas en el estómago” cuando presienten que algo está mal. Por lo general, ese tipo de intuiciones resultan correctas. (2) *Se apoyan en la opinión de los expertos de primera línea*. Los trabajadores de primera línea, esto es, aquellos que interactúan cotidianamente con los clientes, los productos, los proveedores, etc., conocen de primera mano lo que se puede y no se puede hacer, lo que funciona y lo que no funciona. Pídales que compartan información con usted. Déjelos tomar decisiones. (3) *Permiten que sean las mismas circunstancias inesperadas las que planteen la solución*. Uno de los trabajos más conocidos de Weick es el estudio que realizó en torno del incendio de Mann Gulch (un territorio montañoso del estado de Montana), donde perecieron 13 bomberos en 1949. El siniestro se convirtió en un fracaso organizacional trágico y de enormes dimensiones. Sin embargo, la reacción del líder del equipo de bomberos ilustra cómo responden los tomadores de decisiones ante circunstancias inesperadas. Cuando las llamas estaban por devorar a sus hombres, aquel sujeto creó lo que hoy se conoce como “fuego de escape”, un pequeño incendio que consumió todos los pastizales que rodeaban al equipo, dejando un área libre donde el incendio no pudiera extenderse. Su acción contradecía

todo lo que se enseñaba a los bomberos (entre otras cosas, que su misión era apagar incendios, no iniciarlos) pero en aquel momento fue una gran decisión. (4) *Aprovechan la complejidad*. Como los negocios son complejos, estas organizaciones reconocen que "se requiere complejidad para comprender la complejidad". En vez de buscar la simplificación de los datos (una acción instintiva cuando se enfrentan dificultades), estas organizaciones se esfuerzan por comprender la situación a un nivel más profundo. Se preguntan "por qué" y siguen haciéndolo al ir ahondando en las causas del problema y sus posibles soluciones. (5) Por último, *anticipan los resultados posibles pero reconocen sus límites*. Estas organizaciones tratan de anticiparse lo más posible a los hechos pero son conscientes de que existen imponderables. En palabras de Weick, "piense y luego actúe. Piense al actuar. Al poner manos a la obra, descubrirá qué funciona y qué no".

El pensamiento de diseño y la toma de decisiones

pensamiento de diseño
Abordar los problemas administrativos como los diseñadores abordan los problemas de diseño

En el entorno actual, la forma en que los gerentes acostumbran abordar la toma de decisiones (utilizando una mentalidad racional y analítica al identificar problemas, idear alternativas, evaluarlas y elegir una de ellas) quizá no sea la más eficaz y, ciertamente, no es la única. Cuando se reconoce este hecho, el pensamiento de diseño puede entrar en acción. El **pensamiento de diseño** ha sido descrito en términos de "abordar los problemas administrativos como los diseñadores abordan los problemas de diseño".[35] Cada vez son más las organizaciones que han comenzado a entender cómo puede beneficiarlas el pensamiento de diseño.[36] Por ejemplo, desde hace tiempo Apple ha sido reconocida por implementar el pensamiento de diseño. El vicepresidente de diseño de la empresa, Jonathan "Jony" Ive (creador de algunos de los productos más exitosos de Apple, incluyendo el iPod y el iPhone, y quien recientemente fue nombrado "caballero del Imperio Británico" por los servicios brindados al diseño y al mundo empresarial), comenta lo siguiente respecto del modelo de diseño de su compañía: "Tratamos de desarrollar productos que de algún modo parezcan inevitables, que dejen al público con la sensación de que son la única solución posible".[37]



El enfoque de pensamiento de diseño aplicado a la toma de decisiones es el corazón del Concept Center de Boeing, un taller de desarrollo en donde los ingenieros y diseñadores de la empresa crean conceptos innovadores para el interior de sus aviones, usando para ello la investigación, la construcción de prototipos y maquetas y la realización de seminarios interactivos. El objetivo de este centro es ayudar a que los diseñadores de la aerolínea provean a sus pasajeros y tripulaciones productos y servicios novedosos que mejoren su experiencia al volar. El director del centro, Alan Anderson, posa en esta fotografía recostado sobre el prototipo de un módulo inflable de descanso para la tripulación, el cual cuenta con un sistema de sonido y un control de ajuste de inclinación. Para facilitar su colocación y retiro, este dispositivo puede desinflarse, lo cual reduce significativamente su tamaño. El pensamiento de diseño ha contribuido a subrayar la reputación de Boeing como una empresa innovadora y enfocada en el cliente.
Fuente: © Dan Lamont/Alamy

Si bien es cierto que no todos los gerentes tienen que lidiar con asuntos relativos al diseño de productos o procesos, el pensamiento de diseño puede ayudarlos a tomar mejores decisiones en cualquier otra área laboral. Pero, ¿cómo ocurre esto específicamente? Todo comienza desde el primer paso del proceso, la identificación del problema. De acuerdo con el pensamiento de diseño, los gerentes deben abordar esa tarea de forma colaborativa e integral, con el objetivo de lograr una profunda comprensión de la situación. No deben enfocarse únicamente en los factores racionales, sino también en los elementos emocionales. Y, claro, el pensamiento de diseño influye asimismo en la forma en que los gerentes reconocen y evalúan las alternativas. "Un gerente tradicional (formado en una escuela de administración, por supuesto) considerará las opciones que se le han presentado y luego seleccionará aquella que le ofrezca el valor neto más alto en el presente. En contraste, utilizando el pensamiento de diseño, el gerente diría: '¿Qué es algo completamente nuevo que sería estupendo si existiera pero aún no existe?'"[38] El pensamiento de diseño implica flexibilizar nuestros puntos de vista y obtener nuevas ideas a partir de nuestras habilidades de observación e investigación, sin depender exclusivamente del análisis racional. Con esto no queremos decir que el análisis racional sea innecesario, sino que la toma de decisiones eficaces requiere la participación de otros elementos, sobre todo en el mundo actual. Una última palabra sobre el tema: el pensamiento de diseño tiene muchas implicaciones para los gerentes en otras áreas. En capítulos posteriores analizaremos su impacto en la innovación y la estrategia.

CAPÍTULO 

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

6.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir los ocho pasos involucrados en el proceso de toma de decisiones.

Las decisiones son elecciones. El proceso de toma de decisiones consta de ocho pasos: (1) la identificación del problema; (2) la identificación de los criterios de decisión; (3) la ponderación de los criterios; (4) el desarrollo de alternativas; (5) el análisis de las alternativas; (6) la selección de una alternativa; (7) la implementación de la alternativa; y (8) la evaluación de la eficacia de la decisión.

6.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar las cuatro formas en que toman decisiones los gerentes.

La racionalidad se basa en los supuestos siguientes: el problema es claro y libre de toda ambigüedad; se tiene un objetivo indiscutible y específico; se conocen todas las alternativas posibles y sus consecuencias; siempre será elegida la alternativa que maximiza la recompensa. Por su parte, el concepto de racionalidad limitada sostiene que los gerentes toman decisiones racionales pero están limitados por su capacidad para procesar la información. La transigencia con una solución aceptable ocurre cuando los tomadores de decisiones aceptan una alternativa que, si bien no resuelve el problema, ayuda a paliarlo. Al adoptar una actitud basada en la intensificación del compromiso, los gerentes se apegan obstinadamente a una decisión, a pesar de que la evidencia indique que ésta podría ser incorrecta. Cuando la toma de decisiones se basa en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados, se dice que es intuitiva. A partir del uso de la administración basada en evidencias, los gerentes pueden tomar decisiones fundamentadas en las mejores evidencias disponibles.

6.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Clasificar las decisiones y las condiciones en que son tomadas.

Las decisiones programadas son aquellas que se requieren de forma repetitiva y que pueden ser manejadas mediante un método de rutina; se utilizan para resolver problemas relativamente sencillos, conocidos y fáciles de definir, por lo que se les califica de estructurados. Las decisiones no programadas son las que no son recurrentes y demandan soluciones específicas, y se emplean cuando los problemas son nuevos o inusuales (no estructurados), y para los que la información disponible es ambigua o incompleta. La certidumbre es una situación en que un gerente puede tomar decisiones acertadas porque está al tanto de todos los resultados posibles. Por su parte, el riesgo es una situación en la que el tomador de decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados y la incertidumbre ocurre cuando el gerente no tiene a su disposición certezas ni estimaciones probabilísticas razonables. Cuando el tomador de decisiones enfrenta una situación de incertidumbre, su orientación psicológica determinará si se inclina por la opción maximáx (la que maximiza la máxima recompensa posible), por la alternativa *maximín* (la que maximiza la mínima recompensa posible), o la opción *minimáx* (la que le permite minimizar su “arrepentimiento” máximo, entendiendo por éste la cantidad de dinero que se habría podido obtener de haber tomado una decisión distinta).

6.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir diferentes estilos de toma de decisiones y analizar los sesgos que pueden afectarla.

El estilo de pensamiento de cada individuo evidencia dos cosas: la fuente de información que tendemos a usar (externa o interna) y cómo procesamos la información (de manera lineal o no lineal). Estas cuatro dimensiones se combinan para dar lugar a dos estilos. El estilo de pensamiento lineal es característico de las personas que prefieren usar datos externos y procesar la información a través de una reflexión racional y lógica. El estilo de pensamiento no lineal es empleado por quienes se inclinan por las fuentes internas de información y procesan ésta a partir de percepciones, sensaciones y corazonadas. Los 12 errores y sesgos en que incurren más comúnmente los gerentes son: el sesgo de exceso de confianza, el sesgo de gratificación inmediata, el efecto de anclaje, el sesgo de percepción selectiva, el sesgo de confirmación, el sesgo de encuadre, el sesgo de disponibilidad, el

sesgo de representatividad, el sesgo de aleatorización, el error de costos hundidos, el sesgo por interés personal y el sesgo de retrospectiva. Este modelo contribuye a explicar cómo se utiliza el proceso de toma de decisiones para elegir la mejor alternativa, ya sea para maximizar el beneficio o transigir con una solución aceptable, y luego implementar y evaluar la alternativa. Además, ayuda a explicar cuáles son los factores que afectan el proceso de toma de decisiones, incluyendo el enfoque empleado (racionalidad, racionalidad limitada, intuición), los tipos de problemas y decisiones (bien estructurados o no estructurados; programadas o no programadas), las condiciones imperantes (certidumbre, riesgo, incertidumbre) y el estilo del tomador de decisiones (lineal o no lineal).

6.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Identificar técnicas efectivas de toma de decisiones.

Los gerentes pueden tomar decisiones eficaces cuando: comprenden las diferencias culturales que afectan el proceso; crean estándares para una toma eficaz de decisiones; saben cuándo rendirse; usan un proceso de toma de decisiones eficaz; y dan lugar a una organización capaz de detectar los cambios inesperados que ocurran en el entorno y adaptarse rápidamente a ellos. Los procesos de toma de decisiones son eficaces si (1) se enfocan en aquello que es importante; (2) son lógicos y consistentes; (3) toman en cuenta tanto las consideraciones objetivas como las subjetivas y mezclan el pensamiento analítico con el intuitivo; (4) demandan exclusivamente la información y el análisis necesarios para resolver una disyuntiva en particular; (5) fomentan y guían la obtención de datos relevantes y opiniones bien informadas; y (6) son simples, confiables, flexibles y fáciles de utilizar. Las cinco características de las organizaciones altamente confiables son: (1) no se dejan engañar por su propio éxito; (2) se apoyan en la opinión de los expertos de primera línea; (3) permiten que sean las mismas circunstancias inesperadas las que planteen la solución; (4) aprovechan la complejidad; y (5) anticipan los resultados posibles pero reconocen sus límites.

El pensamiento de diseño se refiere a “abordar los problemas administrativos como los diseñadores abordan los problemas de diseño”. Esta corriente puede ser útil cuando se identifican los problemas y cuando se identifican y evalúan las alternativas de solución.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS ✪

1. ¿A qué se debe que la toma de decisiones suela ser calificada como la esencia del trabajo gerencial?
2. Describa los ocho pasos involucrados en el proceso de toma de decisiones.
3. Compare los cuatro métodos que usan los gerentes para tomar decisiones.
4. Explique los dos tipos de problemas y decisiones que pueden enfrentar los gerentes. Señale las diferencias entre las tres condiciones que se presentan en la toma de decisiones.
5. ¿Cómo calificaría su estilo de pensamiento, como lineal o como no lineal? ¿Cuáles son las implicaciones de estos estilos de pensamiento para la toma de decisiones? ¿Cómo impactarían su decisión respecto de dónde trabajar?
6. “En la medida en que los gerentes usen computadoras y herramientas de software con más frecuencia, estarán mejor capacitados para tomar decisiones racionales”. ¿Está de acuerdo con la afirmación anterior? ¿Por qué?
7. ¿Qué pueden hacer los gerentes para combinar los lineamientos para tomar decisiones eficaces en el mundo actual con los modelos de racionalidad y racionalidad limitada? ¿Es posible hacerlo? Explique su punto de vista.
8. ¿Existe alguna diferencia entre malas decisiones y decisiones incorrectas? ¿A qué se debe que los gerentes tomen decisiones incorrectas de vez en cuando? ¿Por qué podrían tomar malas decisiones? ¿Qué pueden hacer los gerentes para mejorar sus habilidades de toma de decisiones?

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO ✪

Comenzamos el capítulo hablando sobre las decisiones que tomó Sonic durante el desarrollo de su nueva línea de productos. Pues bien, en este caso el menú de Sonic no se limitaba a los perros calientes. En conjunto con Burger King, White Castle y Starbucks, la empresa puso a prueba un programa piloto para ofrecer cerveza y vino en sus puntos de venta.[39] Al evaluar esta decisión, las organizaciones tienen que considerar a cuánto asciende el ingreso adicional que podría derivar de dichos

productos y comparar el monto resultante con los costos en que incurrirían por servir bebidas alcohólicas, particularmente debido a la compra de los nuevos implementos necesarios y a la obligación de cumplir las regulaciones gubernamentales en cuanto a la edad que deben tener los empleados para poder servir alcohol. ¿Qué opina al respecto? ¿Qué posibles disyuntivas éticas vislumbra en esta situación? ¿Cuáles grupos con intereses en las empresas podrían verse afectados y de qué manera? ¿Considera que las implicaciones éticas deben formar parte del proceso de toma de decisiones? ¿Por qué o por qué no?

DESARROLLE SUS HABILIDADES creativas

Acerca de la habilidad

La creatividad es lo que da estructura a la mente, y se alimenta abriéndola a las nuevas ideas. Todos los individuos tienen la capacidad de ser creativos pero son pocos los que se preocupan por desarrollarla. En las organizaciones contemporáneas, ese tipo de personas podrían tener dificultad para lograr el éxito. Los entornos dinámicos y el caos administrativo exigen que los gerentes busquen mecanismos novedosos e innovadores para lograr tanto sus objetivos personales como los de la organización.[40]

Pasos para practicar la habilidad

1. *Considérese un ente creativo.* Aunque se trata tan sólo de una sugerencia, las investigaciones han puesto en evidencia que si uno cree que no es creativo, difícilmente lo será. Confiar en las capacidades creativas que tenemos es el primer paso para volvernos creativos.
2. *Preste atención a su intuición.* Nuestro subconsciente siempre tiene la razón. A veces las respuestas surgen en nuestra mente cuando menos lo esperamos. Por ejemplo, cuando está a punto de irse a dormir, no es raro que su mente relajada le "susurre" la solución a un problema que está enfrentando. Escuche esa voz. De hecho, algunas de las personas más creativas acostumbran tener una libreta de notas junto a la cama para poder anotar en ella las geniales ideas que se les ocurren en los momentos de distensión. De esa manera se aseguran de no olvidarlas.
3. *Salga de su zona de confort.* Todos tenemos una zona de confort donde reina la certidumbre. El problema es que la creatividad pocas veces se mezcla con la certeza. Para ser creativo es preciso que se aleje del status quo y enfoque su mente en algo nuevo.
4. *Involúcrese en actividades ajenas a su zona de confort.* No sólo debe pensar diferente, sino también modificar la manera en que hace las cosas, porque eso le implicará un desafío. Aprender a tocar un instrumento musical o a hablar un idioma extranjero, por ejemplo, abrirá su mente a los nuevos retos.
5. *Trate de cambiar de escenario.* Las personas somos criaturas de hábitos. Sin embargo, la gente creativa se fuerza a cambiar de dinámicas modificando el escenario circundante. Por ejemplo, trate de pasar unos días en un lugar quieto y sereno, donde pueda estar a solas con sus pensamientos.
6. *Trate de hallar no sólo una, sino varias respuestas correctas.* Cuando hablamos de la racionalidad limitada, mencionamos que a veces las personas transigen con soluciones aceptables en lugar de buscar aquella que maximiza el beneficio. Pero la creatividad implica no cejar en la búsqueda de soluciones, aun cuando aparentemente el problema ya haya sido resuelto. Esto deja la puerta abierta a la posibilidad de que aparezca una solución todavía más efectiva.
7. *Asuma el papel de abogado del diablo.* Afanarse por defender las soluciones que ha generado le ayudará a aumentar la confianza en sus esfuerzos creativos. Por otro lado, cuestionar sus propios puntos de vista también podría contribuir a que desarrolle soluciones más creativas.
8. *Confíe en la posibilidad de encontrar una solución viable.* Usted necesita creer en sí mismo pero también confiar en sus ideas. Si duda de su capacidad para encontrar soluciones adecuadas, lo más probable es que no lo haga.
9. *Desarrolle sus ideas en colaboración con otras personas.* El ejercicio de la creatividad no es una actividad solitaria. Compartir sus ideas con los demás genera un efecto de sinergia.
10. *Convierta sus ideas creativas en acciones tangibles.* Generar ideas es apenas la mitad del proceso. Después es necesario implementarlas. Conservar las ideas brillantes en su cabeza o en un trozo de papel que nadie lee, contribuirá muy poco a expandir sus capacidades creativas.

Práctica de la habilidad

¿Cuántas palabras puede formar utilizando las letras del término *creatividad*? ¡Sea creativo!

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Es evidente que a todos los gerentes les interesa ser eficaces al tomar decisiones. Pero, ¿de qué depende lograrlo? Formen equipos de 4 o 5 integrantes. Analicen las experiencias que han tenido en torno de la toma de decisiones (por ejemplo, al comprar un automóvil o algún otro objeto costoso, al seleccionar sus cursos y profesores, al planificar sus vacaciones, etc.). Determinen en cuáles de esas ocasiones pudieron tomar buenas decisiones. Examinen las condiciones del proceso de toma de decisiones que permitieron generar una solución adecuada. Luego, concéntrense en aquellas decisiones que no fueron tan positivas. ¿Qué propició que fueran malas decisiones? ¿Pueden identificar algunas características comunes entre las buenas decisiones? ¿Cuáles? ¿Y entre las malas? Hagan una lista de sugerencias prácticas para tomar buenas decisiones. Prepárense para compartirla con el resto de la clase.

GERENTE EN FORMACIÓN

- A lo largo de una semana completa, ponga atención a las decisiones que toma y a cómo las toma. Descríbalas por escrito utilizando como guía los pasos del proceso de toma de decisiones. Mencione también si se apoyó en fuentes de información internas o externas para tomar la decisión, y si, desde su punto de vista, el estilo de pensamiento que utilizó al procesar los datos fue lineal o no lineal.
- Cuando sienta que no ha tomado una buena decisión, evalúe la manera en la que pudo haber generado una mejor.
- Busque dos ejemplos de un procedimiento, una regla y una política. Descríbalos ante sus compañeros de clase.
- Redacte un procedimiento, una regla y una política que su profesor pueda utilizar en clase. Asegúrese de que sean claros y comprensibles. Explique cuáles son las características que los identifican como un procedimiento, una regla y una política, respectivamente.
- Busque tres ejemplos de decisiones gerenciales en cualquier publicación de negocios (*Wall Street Journal*, *Business Week*, *Fortune*, etc.). Redacte un ensayo en donde describa cada una de las decisiones y toda la información pertinente, como qué provocó la decisión, cuál fue el resultado de la misma, etc. ¿Qué lección sobre toma de decisiones obtuvo de esos ejemplos?
- Entreviste a dos gerentes y pídales alguna sugerencia sobre lo que se necesita para ser un tomador de decisiones eficaz. Consigne sus sugerencias por escrito y prepárese para presentarlas al resto de la clase.
- Lecturas sugeridas por los autores: Jeanne Liedtka y Tim Ogilvie, *Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers* (Columbia Business School Publishing, 2011); Roger Martin, *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage* (Harvard Business School Press, 2009); Noel M. Tichy y Warren G. Bennis, *Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls* (Portfolio, 2007); Gerd Gigerenzer, *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious* (Viking, 2007); Stephen P. Robbins, *Decide & Conquer: Make Winning Decisions and Take Control of Your Life* (Financial Times Press, 2004); y John S. Hammond, Ralph L. Keeney y Howard Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Harvard Business School Press, 1999).
- Haga una búsqueda en web con la frase “101 momentos más tontos en los negocios”. Obtenga la versión más actual del listado, elija tres ejemplos y describa qué ocurrió. ¿Qué opinión tiene sobre los casos expuestos? ¿Qué pudieron hacer los gerentes para tomar mejores decisiones?
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 El negocio del béisbol



Para los gerentes y el personal operativo de los equipos de béisbol (como estos ejecutivos de los Athletics de Oakland), el análisis de hechos, cifras y demás datos se ha convertido en una importante herramienta para evaluar la capacidad, el desempeño y el potencial de los jugadores, lo cual les ayuda a decidir cómo utilizar mejor sus recursos financieros con el objetivo de desarrollar un equipo ganador.
Fuente: Michael Zagaris/Getty Images

Desde hace tiempo el béisbol ha sido reconocido como el "pasatiempo nacional estadounidense" por antonomasia (aunque, de acuerdo con una encuesta realizada por la empresa de investigación de mercados Harris Interactive, el fútbol americano es, sin duda alguna, el deporte preferido en la nación).[41] En la actualidad, sin embargo, quizá la mejor manera de describir al béisbol sea en términos de "generador de cifras". Tomemos como ejemplo a Sandy Alderson, gerente general de los Mets de Nueva York. Cuando la institución permitió que el campeón de bateo y shortstop libre José Reyes se sumara a los Marlins de Miami, Alderson declaró: "Me siento muy satisfecho de los análisis que utilizamos y de la estrategia que hemos puesto en práctica". Al momento de hacer este anuncio, tres miembros de su personal de operaciones se encontraban a su lado y con las computadoras portátiles abiertas, listos para proporcionarle cualquier información que necesitara. Un cronista de béisbol describió así la tendencia de dicho deporte al análisis de datos: "No se puede desdeñar el valor que tienen los hechos, las cifras y demás información… ni el de las personas encargadas de interpretarlos".

Como dejó en claro la película de 2011 *Moneyball* (basada en un libro del mismo nombre), las estadísticas (o mejor dicho, las estadísticas "adecuadas") revisten particular importancia para la toma de decisiones eficaces en el béisbol. La premisa central de la cinta era que la sabiduría acumulada por el conjunto de los participantes clave en el deporte (jugadores, gerentes, entrenadores, buscadores de talento y personal administrativo) ha sido desaprovechada durante prácticamente toda la historia del béisbol. Según esta perspectiva, las estadísticas comúnmente utilizadas para evaluar las capacidades y el desempeño de los jugadores (bases robadas, carreras anotadas y promedios de bateo, por ejemplo) son indicadores de potencial inadecuados. En contraste, el análisis estadístico riguroso demostró que los porcentajes de embasado y *slugging* constituyen mejores signos del potencial ofensivo de un jugador. ¿Cuál es el propósito de todos estos cálculos? Tomar mejores decisiones. Los gerentes de los equipos quieren asignar sus limitadas nóminas de la mejor forma posible para lograr un equipo ganador.

Esta utilización más sistemática de los datos también se halla presente en el béisbol colegial. En este nivel, los entrenadores han utilizado desde hace mucho los gestos (como tocarse las orejas, narices y mentones en movimientos "tan rápidos que casi pasan desapercibidos") para comunicar al receptor cómo debe recibir la bola. Hoy en día, sin embargo, cientos de equipos colegiales de todos los niveles han dejado de lado esas señas corporales y están utilizando un sistema consistente en el que el entrenador grita una serie de números. "El receptor decodifica la secuencia utilizando un gráfico escondido en su muñequera, similar al que usan los mariscales de campo en el fútbol americano desde 1965, y luego le pasa la información al lanzador, como siempre lo ha hecho". Los entrenadores dicen que este método no sólo es más rápido y eficiente, sino que no es descifrable para los "espías de la banca". Como el sistema permite comunicar muchas combinaciones de lanzamiento, resulta imposible utilizar la misma secuencia numérica más de una vez a lo largo del juego… y a veces incluso durante toda la temporada.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. En términos generales, ¿qué tipo de decisiones se toman en el béisbol? ¿Diría que tienen que ver con problemas estructurados o no estructurados? Explique su respuesta. Desde su punto de vista, ¿qué tipo(s) de condiciones priva(n) en estos procesos de toma de decisiones? Explique.

2. ¿Le parece apropiado que los gerentes de equipos de béisbol usen exclusivamente criterios cuantitativos y objetivos para evaluar el desempeño de los jugadores? ¿Por qué?
3. Investigue qué es la sabermetría y averigüe cuál es su relación con la toma de decisiones?
4. Describa cómo podrían aprovechar los ejecutivos que ocupan cargos administrativos en los equipos de béisbol y los entrenadores de equipos colegiales cada uno de los factores siguientes para tomar mejores decisiones: (a) la racionalidad, (b) la racionalidad limitada, (c) la intuición y (d) la administración basada en evidencias.
5. ¿Podría darse el caso de que haya un exceso de información en la administración del negocio del béisbol? Analice este tema.

CASO DE APLICACIÓN 2 Caos submarino



La deficiente toma de decisiones de los gerentes de la empresa de servicios de transporte Eurostar y del operador del Eurotúnel generó un verdadero caos para miles de pasajeros que quedaron atrapados en el conducto que cruza el Canal de la Mancha y para los viajeros que tuvieron que aguardar durante horas en la estación ferroviaria de St. Pancras (en la fotografía), en Londres, por la suspensión del servicio a consecuencia de una descompostura de los trenes.
Fuente: AP Photo/Akira Suemori

Podría ser la peor pesadilla para un claustrofóbico: quedar atrapado bajo el mar, en el Eurotúnel de 50 kilómetros que cruza el Canal de la Mancha, a bordo de un tren de la empresa Eurostar que comunica a Gran Bretaña con la Europa continental.[42] La primera vez que esto ocurrió fue a consecuencia de una serie de averías sufridas por cinco trenes que realizaban el recorrido entre Bruselas y Londres. Los desperfectos se presentaron por primera vez el 18 de diciembre de 2009, dejando a más de 2 000 pasajeros inmovilizados hasta por 16 horas. Muchos de los pasajeros que quedaron atrapados dentro del oscuro y sobrecalentado túnel se vieron aquejados por severos accesos de angustia. La muy elevada temperatura obligó a los padres de familia a dejar a los niños en paños menores. Otros pasajeros experimentaron malestar físico y algunos incluso sufrieron "ataques de pánico y gran estrés". ¿Se trató tan sólo de un incidente desafortunado para los viajeros que tuvieron la mala suerte de estar a bordo de esos trenes o acaso las malas decisiones tomadas en torno de la operación de los trenes y el funcionamiento del túnel contribuyeron también al desaguisado?

Una inspección independiente responsabilizó a Eurostar y al operador del túnel por no haberse preparado oportunamente para enfrentar el severo clima invernal. De acuerdo con el informe, Eurostar no dio el mantenimiento apropiado a sus trenes de alta velocidad, ni los equipó con los sistemas de climatización que hubieran evitado la descompostura de sus sensibles componentes debido al exceso de nieve y a la acumulación de humedad. Para cuando los trenes de Eurostar se averiaron, las inclemencias del tiempo habían hecho estragos por toda Europa. Aerolíneas, conductores de automóviles y camiones, y operadores de trenes de todo el continente habían sufrido también los rigores del peor invierno en más de 30 años. Desde varios días atrás, el clima gélido y la nieve habían provocado enormes dificultades para viajar en el norte de Europa. Por otro lado, el informe criticaba a Eurotúnel (operador del conducto submarino) por contar con un sistema de comunicación ineficiente en el interior del túnel, lo que había imposibilitado el contacto directo entre los conductores de los trenes y el resto del personal de Eurostar. "Si un tren se descompone y se presenta la necesidad de rescatar y evacuar a los pasajeros, el proceso completo debe ser realizado con celeridad y consideración. En una emergencia de este tipo, es preciso que los pasajeros reciban información inmediata y actualizaciones regulares". Aunque ciertamente las difíciles condiciones climáticas tuvieron un papel importante en este problema, no hay duda de que los gerentes pudieron haber tomado mejores decisiones al prepararse para enfrentar situaciones de tal envergadura.

La segunda ola de dificultades se presentó en marzo de 2012. Miles de viajeros, incluyendo a sir Paul McCartney y su familia, tuvieron retrasos debido a un cableado eléctrico

defectuoso. Un pasajero comentó: “En la Gare du Nord [la central de trenes del norte de París] todo era caos y nadie avisó sobre la posibilidad de algún retraso. El personal de Eurostar no ofreció ayuda alguna”. Sin embargo, otro viajante afirmó que, si bien había tenido que pasar nueve horas en espera a bordo de un tren inmóvil y sin contar con información, el personal se había mostrado solícito y atento. En los preparativos de los Juegos Olímpicos de Londres 2012 se previó que el tráfico de autos y trenes incrementaría por lo que se hizo mucho hincapié en que no se repitieran estos problemas.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué opina respecto de la anécdota anterior? ¿Qué mensaje le deja acerca de la toma de decisiones?
2. ¿Cómo pudo haber contribuido el proceso de toma de decisiones a dar respuesta ante la situación de crisis y a evitar que ocurriera?
3. ¿Es posible que la implementación de procedimientos, políticas y reglas sirva de algo para enfrentar futuras situaciones de crisis como la descrita? ¿Cómo? ¿Por qué?
4. ¿Qué pueden aprender de este incidente otras organizaciones?

CAPÍTULO

7 Manejo del cambio y la innovación

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

Después de 30 años de actividad, 135 misiones y casi 900 millones de kilómetros recorridos en el espacio, el programa de transbordadores espaciales de la NASA se dio por concluido en 2011.[1] A lo largo de ese tiempo, el público pudo atestiguar altas y bajas, triunfos y tragedias: desde los lanzamientos de la sonda Magallanes (que orbitó alrededor de Venus) y del telescopio Hubble (responsable de fantásticas fotografías del espacio exterior) hasta los catastróficos desenlaces de los transbordadores Challenger y Columbia. No hace falta decir que la desarticulación de un programa de tal magnitud involucra enormes cambios para gerentes y empleados por igual.

El principal desafío para Charles Bolden (en la fotografía de la página siguiente), administrador de la NASA, radica en cómo se estructurará la agencia para seguir adelante con el programa espacial, una decisión que no depende de él. En virtud de que la NASA es una dependencia gubernamental, serán los legisladores quienes tomen la determinación. Y la reputación de Estados Unidos como líder en exploración espacial (y como el único país que ha logrado llevar personas a la luna) podría quedar en entredicho. Sin embargo, también existen consecuencias en materia industrial y de seguridad nacional que deben considerarse.

Después del lanzamiento y aterrizaje del último transbordador espacial, la NASA ha quedado fuera del negocio de vuelos tripulados al espacio exterior. Ahora depende de los gobiernos extranjeros y las empresas comerciales para ese tipo de transportación, puesto que sus astronautas aún tienen que ser conducidos a la estación espacial internacional. De hecho, en noviembre de 2011, un grupo de astronautas estadounidenses realizó su primer viaje (con un costo de 47 millones de dólares) a bordo de la nave espacial rusa Soyuz. La NASA confía en que pronto podrá cerrar



Fuente: AP Photo/Damian Dovarganes

convenios con empresas como Space Exploration Technologies (conocida simplemente como SpaceX), Blue Origin (fundada por Jeff Bezos, creador de Amazon.com), Sierra Nevada, Orbital Sciences Corporation e incluso Boeing (organización siempre cooperativa con la industria aeroespacial para la construcción de nuevas naves). Un experto comentó: "Aquello que antes sólo estaba a disposición de muy pocos empleados de gobierno cuidadosamente seleccionados y con elevada preparación, hoy se encuentra al alcance de investigadores, empresarios y exploradores." En realidad, algunas empresas del sector privado están preparándose a toda velocidad para participar en el nicho aeroespacial, para lo cual han comenzado a capacitar a los empleados profesionales que llegarán a necesitarse en iniciativas comerciales de alcance espacial para atender a investigadores, turistas y otras compañías. "Esto podría dar lugar a relaciones entre la NASA y proveedores de mano de obra espacial en un esquema similar al que usa el Departamento de la Defensa con las empresas proveedoras de servicios militares".



Fuente: Scott J. Ferrell/Congressional Quarterly/Newscom

A medida que la NASA se ajusta a su "nueva" realidad, la incertidumbre respecto de su financiamiento, sus empleos, sus expectativas y el papel que desempeña pueden ser verdaderamente desafiantes para los gerentes y empleados de la dependencia.

El cambio más radical que afrontan los gerentes de la NASA consiste en qué hacer con su fuerza laboral, integrada por individuos con habilidades muy especializadas y una capacitación de gran especificidad, mientras se debate y decide el futuro de la exploración espacial y de otros de sus programas. Aunque el transbordador no volverá a salir de la órbita terrestre y los vuelos espaciales tripulados a cargo de la NASA dependen, hoy en día, de

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

7.1 **Comparar** distintas perspectivas sobre el proceso de cambio.
7.2 **Clasificar** los diferentes tipos de cambio organizacional.
7.3 **Explicar** cómo manejar la resistencia al cambio.
7.4 **Analizar** temas contemporáneos relativos al manejo del cambio.
7.5 **Describir** varias técnicas para estimular la innovación.

otras instancias, la agencia mantiene aún un "sólido programa de exploración, desarrollo tecnológico e investigación científica" que mantendrá a sus empleados ocupados durante años. El exitoso aterrizaje en Marte del robot Curiosity, el 6 de agosto de 2012, es evidencia de cuán hábiles son los empleados de la NASA. No obstante, a medida que la organización se ajusta a su "nueva" realidad, la incertidumbre respecto de su financiamiento, sus empleos, sus expectativas y el papel que desempeña pueden ser verdaderamente desafiantes para los gerentes y empleados de la dependencia. Con todo, la NASA se rehúsa a permitir que se pierda su cultura progresista e innovadora. ***¿Qué podrían hacer los gerentes de la NASA para mantener enfocados a sus empleados durante estos cambios?***

Los retos administrativos que implica seguir fomentando la innovación ininterrumpida entre los empleados en medio de una época llena de incertidumbre no son exclusivos de los líderes de la NASA. Empresas grandes y pequeñas, universidades, colegios, gobiernos estatales y municipales, e incluso las fuerzas armadas, se han visto forzados a renovarse. De hecho, si bien la innovación siempre ha formado parte de la labor gerencial, en años recientes ha ido ganando aún más importancia. En este capítulo explicaremos a qué se debe que la innovación suela estar estrechamente vinculada con los esfuerzos implementados por las empresas para transformarse. Para comenzar, analizaremos qué es el cambio y cómo lo administran los gerentes.

7.1 ***Comparar*** *distintas perspectivas sobre el proceso de cambio.*

EL PROCESO de cambio

Cuando John Lechleiter asumió el cargo de director general de Eli Lilly, envió un regalo a cada uno de sus ejecutivos de más alto nivel: "un reloj digital equipado con un temporizador que marcaba, segundo a segundo, el tiempo que faltaba para el 23 de octubre de 2011. Ésa era la fecha en que Zyprexa, un medicamento contra la esquizofrenia que producía 5 000 millones de dólares al año para la empresa, dejaría de estar protegido por una patente". En el espacio de los próximos tres o cuatro años (esto es, hasta finales de 2016), Lilly perderá ingresos anuales equivalentes a 10 000 millones de dólares debido a la caducidad de las patentes de tres de sus medicamentos clave. No hace falta decir que la compañía ha comenzado a implementar algunos cambios organizacionales mientras se pone al día en materia de desarrollo de medicamentos.[2] Los gerentes de Lilly han tenido que hacer lo mismo que sus colegas de todos los ámbitos: ¡cambiar!

Si no fuera por el cambio, la labor gerencial sería relativamente sencilla. La planeación sería fácil porque el mañana sería igual que cualquier otro día. Por otro lado, el diseño organizacional eficaz no constituiría un problema, toda vez que tendríamos certidumbre respecto del entorno y no habría necesidad de rediseñar la estructura. De manera similar, la toma de decisiones se simplificaría porque el resultado de cada alternativa podría predecirse con una precisión casi absoluta. Pero la realidad es muy distinta. El cambio es parte intrínseca de la vida organizacional.[3] Las organizaciones enfrentan cambios porque los factores internos y externos demandan que haya una transformación (vea la figura 7-1). Pero, ¿qué deben hacer los gerentes cuando reconocen la necesidad de un cambio? ¿Cómo deben responder a él?

Figura 7-1
Factores internos y externos que generan cambios

Externos
- Variaciones en las necesidades y deseos de los clientes
- Nuevas regulaciones de los gobiernos
- Transformación de la tecnología
- Variaciones económicas

Internos
- Nueva estrategia organizacional
- Modificaciones en la composición de la fuerza laboral
- Nuevas maquinarias
- Variación en las actitudes de los empleados

Dos perspectivas acerca del proceso de cambio

Es posible emplear dos metáforas muy distintas para describir el proceso de cambio.[4] Una de ellas visualiza la organización como un gran barco que surca la mar en calma. El capitán de la embarcación y su tripulación saben bien a dónde se dirigen, ya que han realizado el mismo viaje muchas veces antes. El cambio surge en la forma de una tormenta ocasional, lo cual constituye una distracción en lo que de otra forma sería un viaje tranquilo y predecible. En esta metáfora de un mar en calma, el cambio se conceptúa como una interrupción temporal en el devenir normal de los acontecimientos. En la otra metáfora, la organización es vista como una pequeña balsa que navega por un río enardecido, lleno de grandes caídas de agua. A bordo de la balsa viaja media docena de personas que nunca han trabajado juntas, que desconocen el río y el destino que quieren alcanzar, y que, para colmo de males, están viajando de noche. En esta metáfora el cambio es normal y esperado y su manejo es un proceso continuo. Estas dos metáforas presentan enfoques muy distintos para comprender el cambio y responder a él. Revisémoslas con más detalle.

LA METÁFORA DE LAS AGUAS TRANQUILAS Hubo una época en que la metáfora de las aguas tranquilas describía bastante bien la situación que enfrentaban los gerentes; el mejor análisis que se puede hacer de la misma es utilizando el modelo del proceso de cambio de tres fases creado por Kurt Lewin.[5] (Vea la figura 7-2.)

De acuerdo con Lewin, el cambio exitoso puede planificarse, y requiere *descongelar* el estado de las cosas, *cambiar* a un nuevo estado y *recongelar* la situación para hacer que la transformación se vuelva permanente. El estado de las cosas se considera el punto de equilibrio. Para alejarnos de él es preciso "descongelarnos"; por lo tanto, dicha acción puede considerarse como un preparativo para realizar un cambio necesario. El descongelamiento se lleva a cabo ya sea aumentando los *factores de impulso*, que son las fuerzas que estimulan el cambio; disminuyendo los *factores restrictivos*, que son las fuerzas que provocan la resistencia al cambio; o combinando ambas estrategias.



Samsung Electronics, el mayor fabricante de teléfonos móviles en el mundo, compite en la industria de comunicaciones inalámbricas, un entorno de aguas agitadas donde los cambios significativos son habituales. Entre las modificaciones que se presentan podemos incluir la mejora continua de la capacidad y calidad de la tecnología digital, el desarrollo de nuevos servicios inalámbricos para transmisión de datos, ciclos de desarrollo de productos más cortos y transformaciones en los requerimientos y las preferencias de los usuarios finales. Para mantener su posición competitiva, Samsung debe anticiparse o adaptarse a los cambios mencionados y seguir desarrollando productos que satisfagan las demandas de su clientela. En la fotografía aparece un grupo de compradores en Seúl, Corea del Sur, probando un nuevo modelo del teléfono inteligente Galaxy, un producto que Samsung lanzó en 145 países y que se ha convertido en el principal competidor del iPhone de Apple.
Fuente: AP Photo/Ahn Young-joon

Una vez que se ha logrado el descongelamiento, es preciso poner en práctica el cambio. Sin embargo, su mera introducción no garantiza que el cambio se afianzará. Lo que se requiere es que la nueva situación sea *recongelada* para que pueda perdurar al paso del tiempo. Si este último paso no se lleva a cabo, habrá altas probabilidades de que los empleados regresen al antiguo estado de equilibrio (es decir, a sus antiguas prácticas). Por consiguiente, el objetivo del recongelamiento es estabilizar la nueva situación mediante el refuerzo de los comportamientos recién adquiridos.

El proceso de tres fases de Lewin considera el cambio como una escisión respecto del estado de equilibrio actual de la organización. Es un contexto de aguas tranquilas, en el cual una alteración ocasional (una "tormenta") provoca la necesidad de planear un cambio para hacerle frente. Una vez que la alteración ha sido enfrentada, sin embargo, las cosas pueden seguir su curso bajo las nuevas condiciones. Para los gerentes actuales, enfrentar este tipo de entorno es raro.

MÉTAFORA DE LAS AGUAS AGITADAS DJ Patil, experto en la teoría del caos, fue el primer investigador en abordar los patrones climáticos en la University of Maryland. Según él: "En ciertas ocasiones es posible hacer buenas predicciones climáticas para los siguientes 15 días. En otras, la verdad es que sólo se puede pronosticar el clima de un par de días. Y a veces es imposible ir más allá de las dos horas siguientes". Este último escenario está ganando precedencia por

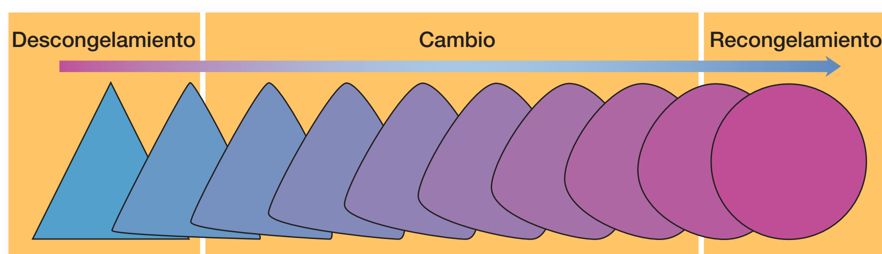


Figura 7-2
Proceso de cambio de tres fases

lo que se refiere al clima de los negocios. “El ritmo del cambio en nuestra economía y en nuestra cultura está acelerándose, y nuestra visibilidad del futuro es cada vez más limitada”.[6]

Hasta hace poco, Laura Ipsen fungía como vicepresidenta y gerente general de Connected Energy, una unidad de Cisco. Su empresa se enfocaba en el desarrollo de ecosistemas de energía para el mercado de redes eléctricas inteligentes. De acuerdo con su propia descripción, su trabajo implicaba la responsabilidad de “armar una especie de rompecabezas de mil piezas (algunas de ellas extraviadas) pero sin contar con un modelo en el cual basarme”.[7] Por su parte, Susan Whiting es presidenta de Nielsen Media Research, una compañía de la que todos hemos oído hablar porque se encarga de registrar el nivel de audiencia de los programas de televisión, dato que suele utilizarse para determinar el monto del pago que hacen los publicistas por la transmisión de sus mensajes. Sin embargo, con la llegada de Internet, el video bajo demanda, los teléfonos celulares, el iPod, las grabadoras digitales de video y otras innovadoras tecnologías, el negocio de la investigación de medios de comunicación ha cambiado mucho y la recopilación de datos se ha vuelto más desafiante. Whiting comenta: “Si quiere saber cómo es mi típica semana de trabajo, le diré que es una combinación entre tratar de dirigir una empresa en cambio continuo y hacer frente a una industria en constante transformación”.[8] Las dos descripciones previas dan una imagen bastante precisa de cómo se presenta el cambio en nuestra segunda metáfora, la de las aguas agitadas. Además, son consistentes con la realidad mundial, cada vez más dominada por la información, las ideas y el conocimiento.[9]

A continuación, una representación de cómo podría usted vivir el cambio en un entorno de aguas agitadas: la universidad a la que asiste ha impuesto las siguientes reglas. La duración de los cursos es variable; cuando uno se inscribe, no sabe cuánto tardará en concluirlos. Podrían ser dos semanas o cuatro meses. Por otro lado, el profesor puede dar por terminado un curso en cualquier momento y sin notificación previa. Por si esto no fuera suficientemente complejo, también la duración de cada clase puede sufrir modificaciones; algunas veces dura 20 minutos, otras hasta tres horas. Y el horario en que se celebrará la siguiente clase es dado a conocer por el profesor en la sesión precedente. Un detalle más: todos los exámenes se presentan sin previo aviso, así que los alumnos deben estar preparados para responderlos en cualquier momento. Para triunfar en este tipo de entorno, usted tendría que responder rápidamente a los cambios. Los estudiantes demasiado estructurados o que se sienten incómodos con el cambio, no alcanzarán el éxito.

Cada vez son más los gerentes que se dan cuenta de que su labor es muy similar a la que enfrentarían los alumnos de una universidad como la que hemos descrito. La estabilidad y la predictibilidad de la metáfora de las aguas tranquilas ya no existen. La alteración de las condiciones imperantes ha dejado de ser ocasional y temporal, y no va seguida por el regreso de las aguas tranquilas. En realidad, son muy pocos los gerentes que llegan a emerger de los remolinos. Más bien, como les sucede a DJ Patil, Laura Ipsen y Susan Whiting, tienen que afrontar el cambio constante.

¿La metáfora de las aguas agitadas es una exageración? Lo más probable es que no. Aunque podría parecer lógico que los entornos dinámicos y caóticos sean más frecuentes en las industrias relacionadas con la alta tecnología, lo cierto es que organizaciones de todos los sectores son víctimas del cambio persistente. Considere, por ejemplo, el caso de Electrolux, la compañía sueca de electrodomésticos. Uno pensaría que en esa industria no hay tantas dificultades (después de todo, casi todos los hogares necesitan aparatos eléctricos, los cuales, por lo demás, no son tan complicados), pero quizá se trata de un punto de vista equivocado. El director general de Electrolux, Keith McLoughlin, ha tenido que hacer frente a varios retos.[10] En primer lugar, el inherente a desarrollar productos atractivos para un amplio rango de clientes globales. Por ejemplo, en Reino Unido sólo cuatro de cada 10 adultos posee un lavaplatos. Por otro lado, más o menos 78 por ciento de los hogares estadounidenses cuenta con uno de esos aparatos. También hay que considerar el hecho de que existen muchas alternativas más económicas en el mercado. Electrolux tiene una intensa competencia en Estados Unidos, y durante la desaceleración económica el mercado global de electrodomésticos experimentó una contumaz disminución de la demanda. Además, como los trabajadores suecos están sindicalizados, Electrolux tiene que cumplir ciertas expectativas respecto del trato que da a su fuerza laboral. Hace poco la empresa inició la construcción de una nueva fábrica de manufactura en Memphis, Tennessee; cuando esta sucursal sea totalmente operativa dará empleo a 1 200 trabajadores. McLoughlin reconoce que su compañía tendrá que seguir cambiando si quiere sobrevivir y prosperar en el entorno de aguas agitadas en el que se desenvuelve.

Hoy en día cualquier organización que aborde el cambio como si se tratara de una perturbación ocasional en un mundo por lo general tranquilo y estable, correrá un gran riesgo. Hay demasiadas cosas modificándose a gran rapidez, así que ni las organizaciones ni sus gerentes pueden darse el lujo de ser complacientes. Los negocios ya no son como antes y los gerentes deben estar listos para manejar con eficiencia y eficacia los cambios que enfrentan sus organizaciones y, más específicamente, sus áreas de responsabilidad.

TIPOS DE **cambio organizacional**

Clasificar *los diferentes tipos de cambio organizacional.* 7.2

Los gerentes del operador de telefonía móvil Verizon Wireless saben de qué se tratan los cambios. "Incluso en una industria en la que la rápida transformación es cosa de todos los días, se requiere que las empresas desarrollen habilidades especiales para manejar los desafíos que plantean las adquisiciones corporativas y la continua aparición de nuevos productos".[11] Verizon se preparó para esos retos y enfocó sus esfuerzos de cambio en su personal y en sus procesos.

¿Qué es el cambio organizacional?

En un momento u otro, casi todos los gerentes se ven obligados a modificar ciertos aspectos de su entorno laboral. Cada una de esas alteraciones representa un **cambio organizacional**, entendiendo por ello cualquier modificación del personal, la estructura o la tecnología con que opera una organización. Los cambios organizacionales suelen demandar la presencia de algún ente, conocido como **agente de cambio**, que actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de transformación. El agente de cambio puede ser un gerente de la organización, pero también alguien que no desempeñe un puesto gerencial (por ejemplo, un especialista en cambio del departamento de RH) o incluso un consultor externo.[12] Cuando la magnitud del cambio es importante, muchas veces las organizaciones contratan ese tipo de asesores para obtener respaldo y consejo. Como no forman parte de la empresa, los consultores externos pueden aportar algo que sus integrantes tal vez no tengan: una perspectiva objetiva; por otro lado, sin embargo, tendrán una comprensión limitada de la historia, la cultura, los procedimientos operativos y el personal de la organización. Asimismo, tendrán menos dificultad para implementar cambios radicales en comparación con los miembros de la compañía, toda vez que las repercusiones de los mismos no les afectan de manera directa. En contraste, los gerentes internos quizá se muestren más considerados y hasta excesivamente precavidos, ya que ellos sí se verán forzados a afrontar las consecuencias de cualquier cambio drástico.

cambio organizacional
Cualquier modificación del personal, la estructura o la tecnología con que opera una organización

agente de cambio
Alguien que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de manejar el proceso de cambio

Tipos de cambio

En términos generales, los gerentes enfrentan tres tipos de cambio: estructurales, tecnológicos y de personal (vea la figura 7-3). Los cambios *estructurales* incluyen cualquier modificación de las variables relativas a la estructura, como las relaciones entre superior y subordinado, los mecanismos de coordinación, el empoderamiento de los empleados o el rediseño de los puestos de trabajo. Los cambios *tecnológicos* abarcan las modificaciones que ocurren en la forma de desempeñar el trabajo o en los métodos y los equipos utilizados para llevarlo a cabo. Los cambios en el *personal* se refieren a cualesquiera modificaciones en las actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos de individuos o grupos.

CAMBIOS ESTRUCTURALES Jin Zhiguo, presidente de la cervecera china Tsingtao Brewery, entiende cuán importante puede ser el cambio estructural. Cuando la empresa dejó de ser administrada por el gobierno y pasó a formar parte del libre mercado, fue necesario implementar muchos cambios. Según Zhiguo: "Como siempre habíamos trabajado en una empresa de propiedad estatal, nuestros empleados no estaban acostumbrados a competir por un puesto ni a correr el peligro de ser reemplazados debido a un mal desempeño".[13] Dejar de

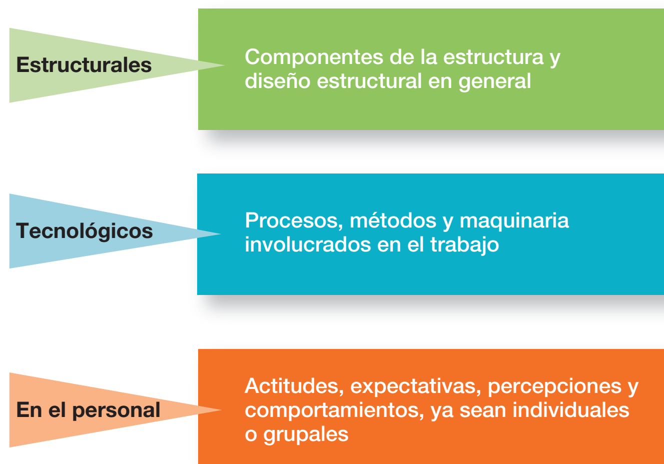


Figura 7-3
Tres tipos de cambio

PERSPECTIVA DEL FUTURO Aprendizaje permanente

Para 2025, la línea entre la vida estudiantil y laboral será bastante difusa. El periodo de utilidad de prácticamente cualquier habilidad será inferior de 10 años, por lo que la gente tendrá que actualizar sus destrezas de manera continua. En estas condiciones, todos tendremos que contar con la capacidad de adaptarnos al cambio.

La tecnología permitirá que los individuos sigan aprendiendo a lo largo de toda la vida sin necesidad de asistir a clases formales porque la capacitación será online. Las personas tomarán cursos adaptados a sus necesidades específicas y a su disponibilidad de horarios. Aprender nuevas habilidades online será una actividad tan rutinaria como lavarnos los dientes y nos permitirá mantenernos actualizados en nuestro campo de acción.

Lisa Brown, directora general de Tallahassee-Leon Federal Credit Union comenta: "Soy una feroz defensora del aprendizaje permanente. Cuando uno cree que lo sabe todo y deja de escuchar, está sentando las bases para su propio fracaso. En realidad, lo importante no es lo que se aprende ni de quién se aprende, sino mantenerse abierto a la experiencia, escuchar e impulsarse a uno mismo a ser mejor que ayer".[14] ¿Su visión incluye la aspiración de ser mejor cada día?

ser una compañía burocrática y no habituada al riesgo para convertirse en una organización capaz de competir en el mercado global, exigió la implementación de un cambio estructural.

Las modificaciones que se dan en el entorno externo o en las estrategias organizacionales suelen provocar cambios en la estructura de la empresa. En virtud de que la estructura organizacional se define con base en cómo se realiza el trabajo y en quién lo lleva a cabo, los gerentes pueden alterar cualquiera de esos *componentes estructurales*, o ambos. Por ejemplo, el cambio podría consistir en que las responsabilidades de distintos departamentos se combinen en uno solo, en la eliminación de uno o varios niveles jerárquicos, o en aumentar la cantidad de empleados a cargo de un gerente. Por otro lado, podría ocurrir que, en un intento por incrementar la estandarización, se implementen más reglas y procedimientos o que se fomente el empoderamiento de los empleados para propiciar una mayor velocidad en materia de toma de decisiones.

Otra opción sería introducir cambios importantes en el *diseño estructural* vigente. Por ejemplo, cuando Compaq Computer fue adquirida por Hewlett-Packard, algunas divisiones de producto fueron eliminadas, mientras que otras se fusionaron o ampliaron. Las modificaciones en el diseño estructural también podrían incluir, por ejemplo, el cambio de una estructura funcional a una basada en productos o la creación de un diseño estructural por proyectos. Eso fue lo que hizo Avery-Dennis Corporation cuando rediseñó su estructura en función de equipos de trabajo.

CAMBIOS TECNOLÓGICOS Los gerentes también podrían optar por transformar la tecnología que utilizan para convertir los insumos en producción. Casi todos los primeros estudios que se realizaron en torno de la administración tenían que ver con cambios tecnológicos. Por ejemplo, las técnicas de la administración científica involucraban la implementación de cambios tendientes a aumentar la eficiencia en términos de productividad. Hoy en día, los cambios tecnológicos suelen implicar la automatización, la computarización o la introducción de nuevas maquinarias, herramientas o métodos.

Es frecuente que los factores competitivos o las innovaciones recientes que se presentan en una industria demanden que los gerentes introduzcan *maquinarias*, *herramientas* o *métodos operativos novedosos*. Por ejemplo, las empresas dedicadas a la extracción de carbón en Nueva Gales del Sur actualizaron sus métodos operativos, instalaron máquinas más eficaces para manejar el mineral y modificaron las prácticas laborales para incrementar su productividad.

La *automatización* es un cambio tecnológico que consiste en eliminar ciertas tareas realizadas por los seres humanos y reemplazarlas por otras efectuadas por máquinas. Este tipo de modificación ha ocurrido, por ejemplo, en el servicio postal (en donde ahora se utilizan clasificadores automáticos de correspondencia) y en las líneas de ensamblaje automotriz (con máquinas robotizadas, específicamente programadas para ejecutar tareas que antes eran responsabilidad de obreros humanos).

Los cambios tecnológicos más evidentes se han derivado de la *computarización*. Casi todas las organizaciones cuentan con sofisticados sistemas de cómputo. Por ejemplo, los supermercados y otros negocios minoristas utilizan lectores digitales que proporcionan información instantánea sobre existencias, y muchos están comenzando a aceptar pagos realizados mediante dispositivos portátiles. Asimismo, prácticamente todas las oficinas están computarizadas. En BP p.l.c., la compañía británica de generación de energía, por ejemplo, los empleados tuvieron que aprender a lidiar con la pérdida del anonimato y con el aumento del

nivel de responsabilidad que surgieron al entrar en acción un sistema informático que abarca todas y cada una de las áreas de la organización. La naturaleza incluyente del sistema provocó que todo aquello que un empleado hiciera en su computadora afectara automáticamente a los demás sistemas conectados a la red interna.[15] En Benetton Group, SpA, las computadoras comunican a las fábricas de manufactura que la empresa tiene en Treviso, Italia, con sus distintos puntos de venta y con su altamente automatizado almacén. Ahora, la información relativa a sus productos puede ser transmitida y compartida al instante, lo cual representa una verdadera ventaja en el entorno actual.[16]



Recorrer a pie un circuito de más de 6 kilómetros en compañía de sus colegas de trabajo ha servido como ejercicio de integración de equipos para los empleados de Wellness Corporate Solutions, una empresa que ofrece programas personalizados de acondicionamiento físico y servicios de revisión del estado de salud a organizaciones de todo Estados Unidos. Estos paseos compartidos permiten que los empleados de Wellness aprendan cómo piensan y de qué forma trabajan sus compañeros. La creación de equipos es un método de desarrollo organizacional utilizado por los gerentes para fomentar cambios en la fuerza laboral con la intención de mejorar la calidad de las relaciones laborales interpersonales.
Fuente: The Washington Post/Getty Images

CAMBIOS EN EL PERSONAL Modificar la fuerza laboral implica modificar sus actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, algo que no es fácil de lograr. **Desarrollo organizacional (DO)** es el término que se utiliza para describir los métodos de cambio enfocados en la fuerza laboral, así como en la naturaleza y la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo.[17] Las técnicas de DO más conocidas se describen en la figura 7-4. Cada una de ellas busca provocar cambios en los empleados de las organizaciones y lograr que trabajen mejor en conjunto. Por ejemplo, los ejecutivos de Scotiabank, una de las cinco instituciones bancarias más grandes de Canadá, saben que el éxito de cualquier nueva estrategia de ventas y servicio a clientes depende de modificar las actitudes y los comportamientos de sus empleados. Los gerentes han usado diferentes técnicas DO durante este cambio estratégico, incluyendo la creación de equipos, las encuestas de retroalimentación y el desarrollo intergrupal. Un indicador de cuán bien funcionaron dichas técnicas para motivar el cambio en el personal fue el hecho de que todas las sucursales canadienses de la organización lograron implementar la nueva estrategia antes de lo programado.[18]

desarrollo organizacional (DO)
Métodos de cambio que se enfocan en la fuerza laboral, así como en la naturaleza y la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo

Buena parte de lo que sabemos sobre las prácticas de DO se debe a las investigaciones realizadas en Norteamérica. Sin embargo, es preciso que los gerentes sepan que algunas técnicas que funcionan bien en las empresas estadounidenses tal vez no sean apropiadas para las organizaciones o unidades organizacionales de otras latitudes.[19] Por ejemplo, un estudio sobre intervenciones de DO concluyó que "la [encuesta de] retroalimentación basada en múltiples indicadores, tal como se practica en Estados Unidos, no fue bien recibida en Taiwán", ya que el valor cultural de "mantener la dignidad es, sencillamente, más poderoso

Figura 7-4
Técnicas de DO más conocidas



que el de recibir retroalimentación de los subordinados”.[20] ¿Cuál es la lección para los gerentes? Que antes de usar determinadas técnicas de DO para implementar cambios conductuales, sobre todo en naciones distintas, deben asegurarse de estar tomando en cuenta las características culturales de esos países y determinar si las técnicas en cuestión “tienen sentido para la cultura local”.

7.3 ***Explicar** cómo manejar la resistencia al cambio.*

MANEJO DE LA resistencia al cambio

Sabemos que lo mejor para nuestro estado físico es comer saludablemente y mantenernos activos; sin embargo, muy pocos de nosotros seguimos esa recomendación. De hecho, nos rehusamos a introducir cambios en nuestro estilo de vida. La filial sueca de Volkswagen y la agencia publicitaria DDB Stockholm pusieron en práctica un experimento para averiguar si podían modificar la conducta de la gente, convenciéndola de optar por la alternativa más saludable de utilizar las escaleras en lugar de montarse en las escaleras eléctricas.[21] ¿Cómo lo hicieron? Cubrieron la escalera de una estación de trenes de Estocolmo con un teclado de piano totalmente funcional (puede ver el video en YouTube) para averiguar si eso motivaba a las personas a utilizarla. El experimento resultó un rotundo éxito: casi 66 por ciento de los transeúntes usaron las escaleras. La moraleja es que la gente puede cambiar si se le presenta un cambio atractivo.

El cambio puede ser toda una amenaza para los integrantes de una organización. El problema estriba en que, muchas veces, las organizaciones incentivan la inercia entre sus empleados como una forma de asegurarse de que no pondrán en entredicho el estatus quo, aun cuando en realidad el cambio pudiera ser benéfico. Pero, ¿a qué se debe que la gente se resista al cambio y qué podemos hacer para minimizar su resistencia?

¿Por qué la gente se resiste al cambio?

Suele decirse que las personas odiamos cambiar, a menos que hacerlo implique algún beneficio económico. Esta resistencia al cambio está bien documentada.[22] ¿Por qué nos resistimos a cambiar? Entre las principales razones están la incertidumbre, los hábitos, la preocupación por alguna pérdida personal y la creencia de que el cambio no representará un beneficio para la organización.[23]

El cambio reemplaza lo conocido por lo incierto. Sin importar cuánto le moleste asistir a la escuela, por lo menos sabe qué se espera de usted en ese terreno. Cuando deje la universidad para integrarse al mundo laboral de tiempo completo, también dejará atrás lo que le es familiar para adentrarse en el terreno de lo desconocido. En las organizaciones, los empleados enfrentan una incertidumbre similar. Por ejemplo, cuando se introducen métodos de control de calidad basados en modelos estadísticos a una planta de manufactura, los inspectores se ven obligados a aprenderlos. Entre ellos, a algunos los asaltará el temor de no poder hacerlo, así que podrían desarrollar una actitud negativa hacia el cambio o comportarse de forma inapropiada si se les exige utilizarlos.

Otra causa de resistencia estriba en que hacemos las cosas por hábito. Por ejemplo, casi todos recorremos diariamente el mismo camino para ir a la escuela o al trabajo. Somos criaturas de hábitos y eso está bien; después de todo, la vida es ya lo bastante compleja como para tener que analizar todas las opciones que se nos presentan al tomar cientos de decisiones rutinarias. Para enfrentar esa complejidad, nos apoyamos en los hábitos o en las respuestas programadas. Sin embargo, al confrontar un cambio, nuestra tendencia a responder de la forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistencia.

La tercera causa de resistencia es el temor a perder algo de nuestra propiedad. El cambio amenaza la inversión que hemos hecho en el estado actual de las cosas. Entre más personas hayan invertido en el sistema vigente, más resistencia al cambio habrá. ¿Por qué? Porque nos da miedo perder nuestro estatus, nuestro dinero, nuestra autoridad, nuestros amigos, nuestros beneficios personales o cualquier ventaja de orden económico que nos sea valiosa. Este temor explica por qué los trabajadores de edad avanzada tienden a resistirse al cambio más que los empleados jóvenes: en términos generales, los primeros habrán invertido más en el sistema vigente y, por lo tanto, tendrán más miedo a sufrir pérdidas debido al cambio.

La última causa de resistencia es la creencia de que un cambio en particular es incompatible con los objetivos e intereses de la organización. Por ejemplo, si un empleado considera que un nuevo procedimiento laboral reducirá la calidad de los productos, lo más probable es que se oponga al cambio. Este tipo de resistencia podría, de hecho, ser benéfico para la organización, siempre y cuando sea expresado de forma positiva.

en la PRÁCTICA

Contexto:

Después de que el Consejo nacional de seguridad en el transporte de Estados Unidos recomendara que, por cuestiones de seguridad, los estados prohibieran el uso de teléfonos celulares mientras se conduce un vehículo motorizado, muchas empresas están cambiando sus políticas respecto de la utilización que hacen sus empleados de ese tipo de dispositivos. Jeff Turner, propietario de una compañía de servicios de reparación de electrodomésticos en Toledo, Ohio, informó a sus empleados que la nueva política organizacional dispone "no usar teléfonos celulares mientras se conduce". No obstante, ha tenido problemas para hacer respetar el reglamento.

¿Qué sugerencias le haría a Jeff para lograr que sus empleados modifiquen su comportamiento?

He puesto en práctica varios métodos para conseguir que los empleados cumplan las políticas de seguridad, lo cual puede ser bastante difícil. Desde mi punto de vista, el más útil es el reforzamiento positivo a partir de incentivos, como un bono o un día adicional de vacaciones por conducir apropiadamente. Al ofrecer a los empleados algún beneficio adicional por adoptar las políticas de seguridad, se les está dando un motivo extra para esforzarse. También podría ofrecerles reconocimientos como "el empleado más responsable" o crear equipos para permitirles colaborar y hacerles más divertido el logro del objetivo general.

Jennifer Jose
Gerente de seguridad, higiene y medio ambiente



Fuente: Jennifer Jose

Técnicas para reducir la resistencia al cambio

¿Qué pueden hacer los gerentes si detectan que la resistencia al cambio está afectando el desempeño organizacional? Son varias las estrategias que se ha sugerido implementar para enfrentar la resistencia al cambio. Entre ellas están la educación y la comunicación, la participación, la facilitación y el apoyo, la negociación, la manipulación y la absorción, y la coerción. A continuación explicaremos cada una de estas técnicas, y en la figura 7-5 se presenta un resumen de las mismas. Es recomendable que los gerentes las visualicen como herramientas para afrontar la resistencia al cambio de acuerdo con la fuente de donde ésta provenga.

Educación y comunicación. Pueden contribuir a reducir la resistencia al cambio al explicar a los empleados cuál es la lógica en que éste se basa. Esta técnica, por supuesto, da por sentado que buena parte de la resistencia es resultado de la falta de información o de la comunicación inadecuada.

Participación. Se refiere a involucrar a los individuos que se verán directamente afectados por el cambio propuesto en el proceso de toma de decisiones. La participación permite que la calidad del proceso se incremente, que los empleados expresen sus sentimientos y que se comprometan de forma más profunda con la decisión final.

Facilitación y apoyo. Tiene que ver con ayudar a los empleados a lidiar con el temor y la ansiedad asociados con el esfuerzo de cambio. El apoyo podría consistir en ofrecer a los empleados asesoría, terapia, capacitación en nuevas habilidades o un permiso para ausentarse brevemente del trabajo sin afectar su salario.

Negociación. Se refiere a ofrecer a los empleados algo de valor a cambio de obtener su compromiso con el cambio y reducir su resistencia. Esta técnica podría ser muy útil si la resistencia proviene de una fuente poderosa.

Manipulación y absorción. Consiste en hacer intentos velados por influir en otras personas para que se muestren favorables al cambio. Podría involucrar la distorsión de los hechos para lograr que el cambio parezca más atractivo.

Por último, la *coerción* puede utilizarse para hacer frente a la resistencia al cambio. La coerción tiene que ver con el uso de amenazas directas o medidas correctivas contra quienes se oponen al cambio.

Figura 7-5
Técnicas para reducir la resistencia al cambio

Técnica	Cuándo utilizarla	Ventaja	Desventaja
Educación y comunicación	Cuando la resistencia se debe a la falta de información	Elimina los malos entendidos	Podría ser inútil si no existe confianza mutua o hay falta de credibilidad
Participación	Cuando quienes muestran resistencia cuentan con aptitudes suficientes como para contribuir al proceso	Aumenta el involucramiento y la aceptación	Consume tiempo; pocas veces es la solución ideal
Facilitación y apoyo	Cuando quienes muestran resistencia lo hacen agobiados por el temor y la ansiedad	Puede facilitar los ajustes necesarios	Es cara y no garantiza el éxito
Negociación	Cuando la resistencia proviene de un grupo poderoso	Puede “comprar” el compromiso con el cambio	Puede implicar un alto costo; deja abierta la posibilidad de que otras instancias también apliquen presión
Manipulación y absorción	Cuando se requiere el respaldo de un grupo poderoso	No es cara; es una forma fácil de lograr apoyo	Puede resultar contraproducente al ocasionar que el agente de cambio pierda credibilidad
Coerción	Cuando se requiere el respaldo de un grupo poderoso	No es cara; es una forma fácil de lograr apoyo	Podría ser ilegal y socavar la credibilidad del agente de cambio

7.4 ***Analizar** temas contemporáneos relativos al manejo del cambio.*

TEMAS contemporáneos relativos al manejo del cambio

Cuando David Gray asumió el cargo de director general de Daxko, una pequeña empresa dedicada a la comercialización de software con sede en Birmingham, Alabama, quiso darle un estilo más jovial y menos estresante para los empleados. Hoy en día, la compañía tiene un diseño de oficinas abiertas y cuenta con una sala de trabajo/juegos equipada con una consola Wii y un televisor de plasma de 52 pulgadas, lo que ha generado un “entorno calculadamente casual, más parecido al de las empresas de Silicon Valley que a las del muy tradicionalista sur del país”. Un empleado comentó: “Las cosas son muy intensas aquí. Las expectativas sobre lo que debo llevar a cabo son muy claras. Pero si puedo jugar Wii mientras cumplo con ellas, todo es mejor”.[24] El estrés a que se ve sometida la fuerza laboral constituye una de las principales preocupaciones de los gerentes actuales. En la siguiente sección analizaremos este fenómeno y dos inquietudes más: el cambio de la cultura organizacional y la necesidad de implementar el cambio con éxito. Enfoquémonos primero en el cambio cultural.

Cambios en la cultura organizacional

Cho Yang-Ho, director general de Korean Air, tuvo que hacer frente a una difícil situación de cambio. Su interés era transformar la imagen de su empresa, de manera que la gente dejara de percibirla como una aerolínea de un país en vías de desarrollo con propensión a sufrir accidentes y empezara a considerarla un sólido competidor internacional.[25] Para comenzar, se enfocó en mejorar la seguridad por encima de todo lo demás, lo cual implicó la introducción de cambios significativos en la cultura organizacional. Para complicar todavía más las cosas, la cultura jerárquica del país enseña a los coreanos que deben mostrarse respetuosos hacia sus superiores y las personas de mayor edad. Según Cho: “(estas tradiciones) están presentes en toda la cultura oriental”. El método utilizado por este ejecutivo para modificar los usos y costumbres de su compañía involucró la implementación de “un enfoque sistémico, destinado a minimizar la cultura basada en la personalidad y en la cadena de mando descendente, heredada por los gerentes de las empresas coreanas, y por cuya causa éstos hacen énfasis en la intuición y la respuesta a las órdenes”. El cambio cultural parece haber rendido frutos, puesto que Korean Air se convirtió en la aerolínea de carga más grande del mundo y se ha hecho merecedora a una calificación de cuatro estrellas (de un máximo de cinco) otorgada por una empresa de aviación londinense que evalúa la calidad de las compañías del sector.

El hecho de que la cultura de una organización esté caracterizada por factores más o menos estables y permanentes, la predispone a ser muy resistente al cambio.[26] La cultura

organizacional se va conformando a lo largo de mucho tiempo y, una vez establecida, se arraiga de forma muy profunda. Las culturas fuertes son particularmente resistentes al cambio, debido a que los empleados forman vínculos muy estrechos con ellas. Por ejemplo, Lou Gerstner (director general de IBM entre 1993 y 2002) no tardó mucho en descubrir el poder de una cultura de ese tipo. Si quería que la empresa recuperara su posición dominante en la industria de la computación, Gerstner (quien fuera el primer director de IBM que no se había formado en la compañía) necesitaba hacer una completa revisión de su estructura anquilosada y muy apegada a las tradiciones. Sin embargo, lograr esta hazaña en una organización que se preciaba de tener una cultura tan perdurable, se convirtió en su mayor desafío. Según sus propias palabras: "Durante la década que pasé al frente de IBM pude darme cuenta de que la cultura no es tan sólo un aspecto del juego… es el juego mismo".[27] Con el paso del tiempo, si una cultura determinada se convierte en una desventaja, los gerentes podrán hacer muy poco por modificarla, sobre todo en el corto plazo. Incluso bajo las condiciones más favorables, el efecto de los cambios tardará años en hacerse evidente.

COMPRENSIÓN DE LOS FACTORES SITUACIONALES ¿Cuáles son las "condiciones favorables" que facilitan el cambio cultural? Una de ellas es la ocurrencia de una *crisis drástica*, como un revés financiero inesperado, la pérdida de un cliente importante o la presentación de una gran innovación tecnológica por parte de un competidor. Impactos de tal envergadura pueden debilitar el *estatus quo* y provocar que la gente comience a pensar en la relevancia de la cultura vigente. Otra condición podría ser un *cambio de liderazgo*. La aparición de un nuevo líder puede dar lugar al surgimiento de un conjunto alternativo de valores clave y generar la percepción de una mayor capacidad para responder a las crisis en comparación con sus predecesores. Una condición más se presenta cuando *la organización es joven y pequeña*. Entre más joven es la organización, menos arraigada es su cultura. Por otro lado, para los gerentes resulta más sencillo comunicar los nuevos valores en una organización pequeña que en una grande. Una última condición favorable es cuando la *cultura organizacional es débil*, pues en ese caso habrá mayor receptividad al cambio.[28]



Estos agentes bursátiles que trabajan en el piso de remates de la bolsa de valores BM&F Bovespa de São Paulo, Brasil, desempeñan empleos muy estresantes. Su misión es comprar y vender acciones a nombre de inversionistas empresariales o particulares. Las demandas que imponen sobre ellos el papel que desempeñan y la tarea que llevan a cabo contribuyen a generar altos niveles de tensión, porque las decisiones que toman en fracción de segundos pueden afectar radicalmente las finanzas y el patrimonio de sus clientes. Los desafíos profesionales que enfrentan exigen que estos agentes analicen noticias empresariales, estadísticas económicas, compañías y oportunidades de inversión todos los días, además de diseñar estrategias comerciales y supervisar de forma continua los movimientos del mercado bursátil.
Fuente: Reuters/Paulo Whitaker

INTRODUCCIÓN DE CAMBIOS EN LA CULTURA Suponiendo que las condiciones son adecuadas, ¿qué deben hacer los gerentes para modificar la cultura organizacional? Es poco probable que exista una acción capaz, por sí sola, de tener el impacto necesario para cambiar algo tan enraizado y altamente valorado. Por lo tanto, los gerentes necesitan contar con una estrategia que les permita manejar el cambio cultural. Las sugerencias que se presentan en la figura 7-6 se enfocan en acciones específicas; ponerlas en práctica no garantiza, sin embargo, que los esfuerzos de cambio cultural tengan éxito. Los miembros de la organización no renunciarán fácilmente a los valores que comprenden y con los que han trabajado bien en el pasado. De ocurrir, el cambio será muy lento. Por otro lado, los gerentes deben permanecer alerta para evitar cualquier retorno a las viejas y muy conocidas tradiciones.

Figura 7-6
Cambio cultural

- *Ponga el ejemplo a través del comportamiento gerencial*; es preciso que los gerentes, en particular los de nivel más alto, actúen como modelos conductuales positivos.
- Cree *anécdotas, símbolos y rituales nuevos* para reemplazar los que están en uso actualmente.
- Seleccione, promueva y respalde a los empleados que *adopten los nuevos valores*.
- *Rediseñe los procesos de socialización* para que sean coherentes con los nuevos valores.
- *Modifique el sistema de recompensas* para alentar la aceptación de los nuevos valores.
- Reemplace las normas no escritas con *expectativas claramente especificadas*.
- *Desarticule las subculturas actuales* mediante transferencias de empleados, rotación de puestos y despidos.
- Esfuércese por generar consensos a través de la *participación de los empleados* y creando un *clima con un nivel de confianza más elevado*.

Estrés en los empleados

"Casi todos los días laborales, a las 5:30 de la tarde y después de trabajar ocho horas como agente de seguros en Lawrenceville, Georgia, April Hamby recorre a toda velocidad los 100 metros que la separan del supermercado Kroger. Su propósito no es comprar leche y pan, sino laborar otras seis horas como cajera para luego conducir casi 60 kilómetros hasta su casa y meterse a la cama a las 2 de la mañana, dormir hasta las 7 y comenzar de nuevo su rutina".[29] En realidad, la situación de April no es tan inusual. Muchas personas han tenido que desempeñar dos o más empleos y lidiar con el respectivo estrés para sobrevivir a la crisis económica.[30]

Siendo estudiante, lo más seguro es que el estrés no le sea del todo desconocido, ya que ha experimentado la presión de preparar proyectos para sus clases, presentar exámenes y, quizás, incluso hacer malabares para combinar sus estudios con algún trabajo. Y claro, después de graduarse vendrá el estrés relacionado con la necesidad de encontrar un empleo decente. Aun suponiendo que halle ese trabajo ideal, es poco probable que el estrés desaparezca. En el caso de numerosos empleados, el cambio organizacional también genera mucha presión. Un entorno incierto, caracterizado por presiones de tiempo, crecientes cargas de trabajo, fusiones y reestructuraciones, ha dado lugar a un gran número de empleados agotados y estresados.[31] De hecho, dependiendo de la encuesta que se consulte, la cantidad de empleados que experimentan estrés laboral en Estados Unidos está en el rango de 40 a 80 por ciento.[32] No debemos olvidar, sin embargo, que el estrés relacionado con el trabajo no es un problema exclusivo de EU. Estudios globales indican que más o menos 50 por ciento de los trabajadores encuestados en 16 naciones europeas reportaron que el estrés y la responsabilidad laboral han aumentado de forma significativa a lo largo de los últimos cinco años; 35 por ciento de los trabajadores canadienses consultados afirmaron encontrarse bajo altos niveles de estrés laboral; más de 57 por ciento de los empleados japoneses sufren de estrés asociado con el trabajo; aproximadamente 83 por ciento de los empleados indios que trabajan en centros de atención telefónica padecen desórdenes del sueño; y un estudio del estrés realizado en China mostró que los gerentes están experimentando altos niveles de tensión.[33] Otra interesante investigación concluyó que el estrés es la principal causa por la que la gente renuncia a sus empleos. A pesar de lo anterior, para nuestra sorpresa, los empleados no tenían la menor idea al respecto. Según ellos, el estrés no estaba incluido entre las cinco razones más importantes para renunciar; erróneamente, consideraban que los bajos salarios eran la razón de mayor peso.[34]

estrés
Reacción adversa que presentan los individuos ante la presión excesiva a que se ven sometidos debido a demandas, restricciones u oportunidades extraordinarias

estresores
Factores que provocan estrés

¿QUÉ ES EL ESTRÉS? El **estrés** es la reacción adversa que presentan los individuos ante la presión excesiva a que se ven sometidos debido a demandas, restricciones u oportunidades extraordinarias.[35] El estrés no siempre es malo. Aunque en general se le analiza en un contexto negativo, en realidad puede ser todo lo contrario, sobre todo cuando da lugar a una posible ventaja. Por ejemplo, el estrés funcional permite que los atletas, los artistas y los empleados se desempeñen a su nivel más alto en momentos clave.

Sin embargo, por lo regular el estrés se asocia más con restricciones y demandas. Las restricciones evitan que hagamos lo que deseamos; las demandas se refieren a la pérdida de algo que queremos. Cuando usted presenta un examen en la escuela o se ve sometido a una revisión anual de desempeño en el trabajo, siente estrés porque enfrenta oportunidades, restricciones y demandas. Si su revisión de desempeño es positiva, la consecuencia podría ser un ascenso, mayores responsabilidades y un salario más alto. Por el contrario, si la revisión es mala, podría provocar que no le den promoción alguna o sencillamente que lo despidan.

Otro detalle que debemos entender respecto del estrés es que, el hecho de que las condiciones sean favorables para que éste ocurra no implica necesariamente que surgirá. En realidad, es preciso que se cumplan dos requisitos para que el estrés *potencial* se convierta en estrés *real*.[36] En primer lugar, debe existir incertidumbre acerca del resultado y, en segundo, éste debe ser importante.

¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DEL ESTRÉS? El estrés puede ser resultado de factores personales o de factores relacionados con el empleo, independientemente de lo cual se les denomina **estresores**. Es evidente que cualquier tipo de cambio (personal o laboral) puede ocasionar estrés porque es posible que involucre demandas, restricciones u oportunidades. La presión de evitar errores o completar ciertas tareas en un tiempo limitado, los cambios en la forma de presentar un reporte, un supervisor muy exigente o compañeros de trabajo desagradables son algunos ejemplos de estresores. A continuación examinaremos cinco categorías de estresores organizacionales: demandas de la tarea, demandas del cargo, demandas interpersonales, estructura organizacional y liderazgo organizacional.

Las *demandas de la tarea* son factores relacionados con el trabajo que desempeña un empleado. Entre ellas está el diseño del puesto de trabajo (nivel de autonomía, variedad de las tareas, grado de automatización), las condiciones laborales y el espacio físico en que se llevan a cabo las actividades. Las cuotas de trabajo pueden generar presión sobre los empleados, si

En los *números*[37]

41 por ciento de ahorro en costos médicos es lo que logran las empresas que apoyan a sus empleados con iniciativas a favor de su bienestar.

63 por ciento de los estadounidenses trabajan más de 40 horas por semana.

41 por ciento de los estadounidenses consideran que hoy en día tienen más responsabilidades laborales que al principio de la recesión.

70 por ciento de los estadounidenses afirman que sufren estrés como consecuencia del trabajo.

52 por ciento de los empleados sostienen que sus colegas son el aspecto laboral que más les provoca estrés.

70 por ciento de las iniciativas de cambio resultan incapaces de lograr los resultados esperados.

8 por ciento de los ejecutivos cuyas organizaciones pasaron por un proceso de rediseño afirman que el esfuerzo generó un mayor valor.

43 por ciento de las empresas cuentan con un director general de innovación.

66 por ciento de los gerentes de primer nivel afirman que las habilidades relativas a la creatividad y la innovación son importantes para el progreso.

sus "resultados" son percibidos como excesivos.[38] Entre más dependencia hay entre las tareas de un empleado y las que desempeñan los demás, mayor es el potencial de estrés. En contraste, la *autonomía* tiende a reducir la tensión. Los entornos laborales con altas temperaturas, ruido intenso u otras condiciones peligrosas o indeseables pueden aumentar la ansiedad de los empleados. Lo mismo ocurre entre quienes trabajan en un espacio sobresaturado de personas o en un lugar muy visible donde las interrupciones son constantes.

Las *demandas del cargo* están relacionadas con la presión a que se ve sometido un empleado en función del puesto específico que ocupa en la organización. Los **conflictos del puesto de trabajo** crean expectativas que podría ser difícil conciliar o satisfacer. La **sobrecarga del puesto de trabajo** ocurre cuando se espera que el empleado haga más de lo que le permite el tiempo. La **ambigüedad del puesto de trabajo** se presenta cuando las expectativas del puesto de trabajo no son comprendidas con claridad y, en consecuencia, el empleado no está seguro de cuáles son sus responsabilidades.

conflictos del puesto de trabajo
Expectativas laborales difíciles de satisfacer

sobrecarga del puesto de trabajo
Tener la obligación de realizar más trabajo del que permite el tiempo

ambigüedad del puesto de trabajo
Cuando las expectativas del puesto de trabajo no son comprendidas con claridad

Las *demandas interpersonales* son presiones creadas por otros empleados. La falta del respaldo social de los colegas y las malas relaciones interpersonales pueden ocasionar un estrés considerable, sobre todo entre los empleados con una elevada necesidad de reconocimiento social.

La *estructura organizacional* puede aumentar el estrés. Las reglas excesivas y la falta de oportunidades para que un empleado tenga participación en las decisiones que lo afectan de manera personal son ejemplos de variables estructurales que podrían ser fuentes de estrés.

El *liderazgo organizacional* es una representación del estilo de supervisión que asumen los gerentes de la organización. Algunos gerentes crean una cultura caracterizada por la tensión, el miedo y la ansiedad, o crean de la nada presiones para alcanzar un nivel de desempeño determinado en el corto plazo; imponen controles excesivamente estrictos y despiden de forma rutinaria a quienes no los cumplen. Este estilo de liderazgo se filtra al resto de la organización y termina por afectar a todos los empleados.

Entre los factores personales que pueden provocar estrés están los problemas familiares, las dificultades económicas individuales y los rasgos de personalidad. Como los empleados llevan al trabajo sus problemas personales, para tener una comprensión completa del estrés laboral es preciso que los gerentes tomen en cuenta los factores mencionados.[39] Asimismo, la evidencia indica que la personalidad de los empleados tiene un efecto sobre cuán susceptibles son a padecer estrés. Las denominaciones más comúnmente utilizadas para estos rasgos de personalidad son Tipo A y Tipo B.

La **personalidad tipo A** corresponde a los individuos caracterizados por una sensación crónica de urgencia, impulsos excesivamente competitivos y dificultad para aceptar y disfrutar el tiempo libre. Su opuesto es la **personalidad tipo B**, correspondiente a quienes no muestran urgencia ni impaciencia. Hasta hace poco tiempo, se consideraba que las personas tipo A eran más proclives a experimentar estrés en el trabajo y fuera de él. Sin embargo, un análisis más cuidadoso de la evidencia ha dado lugar a nuevas conclusiones. Los estudios indican que sólo la hostilidad y la ira asociadas al comportamiento tipo A tienen una relación real con los efectos negativos del estrés. Por lo tanto, la gente con personalidad tipo B es igual de susceptible a los elementos causantes de ansiedad. Por lo que se refiere a los gerentes, es importante que reconozcan que los empleados tipo A son más propensos a mostrar síntomas de estrés, incluso si los estresores organizacionales y personales son bajos.

personalidad tipo A
Corresponde a las personas que padecen de una sensación crónica de urgencia e impulsos excesivamente competitivos

personalidad tipo B
Corresponde a las personas relajadas, despreocupadas y que aceptan fácilmente el cambio

¿CUÁLES SON LOS SÍNTOMAS DEL ESTRÉS? El estrés se evidencia de muchas maneras. Por ejemplo, si un empleado está experimentando altos niveles de estrés, podría mostrarse deprimido, propenso a sufrir accidentes o muy dispuesto a discutir; también podría tener dificultad para tomar decisiones rutinarias, distraerse fácilmente, etc. Como se indica en la figura 7-7, los

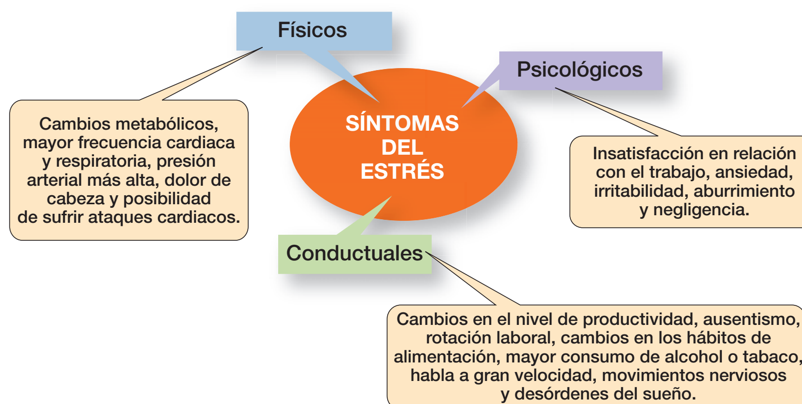


Figura 7-7
Síntomas de estrés

en la PRÁCTICA

Contexto:

Sondra Chan administra un equipo de 12 investigadores en una empresa de cosméticos orgánicos. Como ha ocurrido en muchas otras compañías en los últimos años, a Sondra se le indicó que sus empleados debían asumir mayor responsabilidad, ya que los presupuestos actuales son insuficientes para contratar personal adicional. Aunque a ella le gustaría que los integrantes de su equipo visualizaran la mayor carga de responsabilidad como una oportunidad de impulsar su desarrollo personal, no quiere forzarlos demasiado porque teme que terminen exhaustos o lleguen a presentar un estrés laboral tan elevado que se salga de control.

¿Qué puede hacer Sondra para evitar que su equipo se estrese demasiado?

Sondra está enfrentando una situación bastante común en la que aparentemente la nómina no satisface las necesidades de la empresa. El efecto positivo de tal circunstancia es que permite tener una mayor participación en el descubrimiento y florecimiento del potencial de cada miembro del equipo, incluyendo el de la propia gerente. Antes que nada, Sondra debe asegurarse de que tanto las percepciones de sus empleados como la atmósfera en general estén libres de connotaciones negativas, para lo cual tendrá que dedicar cierto tiempo a analizar, de forma personal con cada uno de sus subordinados, los planes individuales de desarrollo y el papel que jugarán las actividades adicionales que se les han encomendado en el logro de sus objetivos. Haciéndoles observaciones que los motiven y dándoles un seguimiento consistente, Sondra podrá descubrir cuáles son los miembros del equipo que tienen la capacidad de asumir más responsabilidades y cuáles están exhibiendo señales de estrés. Esto le permitirá reasignar las tareas según sea necesario para conseguir un equipo bien equilibrado, partiendo del aprovechamiento de todo el potencial de cada empleado.

Mina Nematalla
Empresario y gerente


Fuente: Mina Nematalla

síntomas de estrés pueden agruparse en tres categorías generales: físicos, psicológicos y conductuales, pero todos ellos tienen un efecto significativo en el trabajo de los empleados.

En Japón se ha detectado un fenómeno relacionado con el estrés al que se ha dado el nombre de *karoshi*, término que significa literalmente “muerte por exceso de trabajo”. Hacia finales de la década de 1980, “varios ejecutivos japoneses de alto rango, todavía bastante jóvenes, murieron inesperadamente sin presentar ninguna señal previa de enfermedad”.[40] A medida que las compañías niponas multinacionales han empezado a expandir sus operaciones a China, Corea y Taiwán, ha crecido el temor de que la cultura *karoshi* también se difunda.

¿CÓMO SE PUEDE REDUCIR EL ESTRÉS? Como comentamos antes, no todas las formas de estrés son incapacitantes. Por otro lado, tomando en cuenta que el estrés nunca puede ser eliminado por completo de la vida de la gente, los gerentes deben concentrarse en reducir aquellas manifestaciones del mismo capaces de provocar comportamientos laborales ineficaces. ¿Cómo? Controlando ciertos factores organizacionales que contribuyen al estrés laboral y, en menor medida, ofreciendo ayuda para que los empleados enfrenten mejor su estrés personal.

Por lo que se refiere a la reducción del estrés laboral, los gerentes pueden hacer varias cosas, comenzando por la selección de empleados. En este sentido, necesitan asegurarse de que las capacidades del empleado sean coherentes con los requerimientos de su puesto de trabajo. Cuando los empleados se sienten rebasados por las responsabilidades, suelen presentar altos niveles de estrés. Para evitarlo, es recomendable que en el proceso de selección se les explique de forma realista y con todo detalle cuáles son las expectativas que deberán satisfacer. Por otro lado, mejorar la comunicación organizacional contribuirá a mantener bajo control el estrés derivado de la ambigüedad. De manera similar, los programas de planeación del desempeño (por ejemplo, la administración por objetivos o APO) plantean con claridad las responsabilidades de cada puesto de trabajo, establecen objetivos de desempeño bien definidos y reducen la ambigüedad gracias a la retroalimentación.

El rediseño de los puestos laborales es otra forma de reducir el estrés. Si éste tiene sus raíces en el aburrimiento o en la sobrecarga de trabajo, será oportuno rediseñar los puestos para aumentar el nivel de desafío o reducir la carga de responsabilidad. También se ha detectado que cuando el rediseño permite que los empleados tengan más oportunidades de participar en la toma de decisiones y obtener respaldo social, el estrés llega a reducirse.[41] Por ejemplo, en la empresa británica de productos farmacéuticos GlaxoSmithKline, un programa de flexibilización de equipos en el que los empleados pueden intercambiar asignaciones dependiendo de la carga de trabajo y de las fechas límite individuales, ha contribuido a reducir 60 por ciento el estrés laboral.[42]

El estrés derivado de la vida personal de los empleados genera dos problemas. En primer lugar, es difícil que el gerente pueda controlarlo de manera directa. En segundo, impone consideraciones de orden ético tales como si el gerente tiene derecho de inmiscuirse (así sea de forma sutil) en el ámbito íntimo de sus subordinados. Si considera que hacerlo es ético y el empleado se muestra receptivo, el gerente puede poner en práctica varias estrategias. El asesoramiento a empleados es una buena técnica para aliviar el estrés. Muchas veces a los trabajadores les gustaría hablar con alguien acerca de sus problemas y la organización (a través de sus gerentes, de asesores adscritos al departamento de recursos humanos o de profesionales externos de bajo costo) podría satisfacer esa necesidad. Empresas como Citicorp, AT&T y Johnson & Johnson ofrecen amplios servicios de asesoría a sus empleados. Por otro lado, los *programas de administración del tiempo* pueden ayudar a los trabajadores cuya vida personal se ve afectada por la falta de planeación y asignación de prioridades.[43] Otro mecanismo son los *programas de bienestar* patrocinados por la organización. Por ejemplo, la compañía de seguros Wellmark Blue Cross Blue Shield de Des Moines, Iowa, pone a disposición de su personal un centro de bienestar y acondicionamiento físico seis días por semana. Los gerentes de Cianbro, una empresa de servicios de construcción con sede en el noreste de Estados Unidos, han desarrollado un programa de bienestar adaptado a las demandas particulares de los trabajadores de ese sector industrial.[44]

Implementación exitosa del cambio

El cambio organizacional constituye un desafío permanente para los gerentes de todo el mundo. En un estudio global sobre el cambio que se llevó a cabo en más de 2 000 organizaciones de Europa, Japón, Estados Unidos y Reino Unido, 82 por ciento de los encuestados había implementado importantes modificaciones en los sistemas de información, 74 por ciento había creado esquemas horizontales de cooperación en servicios e información, 65 por ciento había puesto en acción prácticas flexibles en materia de recursos humanos y 62 por ciento había descentralizado las decisiones operativas.[45] Cada uno de esos cambios significativos conlleva otras muchas transformaciones estructurales, tecnológicas y de personal. Cuando los cambios son necesarios, ¿quién se ocupa de ponerlos en práctica? ¿Quién los administra? Tal vez esté pensando que dicha responsabilidad corresponde a los gerentes de más alto nivel pero lo cierto es que los gerentes de *todos* los niveles de la organización están involucrados en el proceso de cambio.

Incluso contando con la participación de todos los gerentes, los esfuerzos de cambio no siempre funcionan como debieran. De hecho, un estudio global sobre cambio organizacional concluyó que "Cientos de gerentes de decenas de compañías estadounidenses y europeas están satisfechos con sus destrezas operativas… pero insatisfechos con su capacidad para implementar cambios".[46] ¿Qué pueden hacer entonces para tener éxito en este sentido? Pueden (1) preparar a la organización para aceptar el cambio, (2) desentrañar qué papel juegan ellos en el proceso y (3) otorgar a empleados individuales una responsabilidad en el mismo. Analicemos cada una de estas sugerencias.

United Parcel Service (UPS) ha logrado prosperar en una industria en la cual el crecimiento es lento y los competidores son cada vez más fuertes. ¿De qué manera lo consiguió? ¡Abriéndose al cambio! Los gerentes dedicaron toda una década a crear un nuevo negocio de logística de alcance global porque pronosticaban un lento crecimiento de la demanda de mensajería local. Y hoy en día siguen incentivando el cambio para explotar nuevas oportunidades.[47] UPS es lo que podemos llamar una organización preparada para aceptar el cambio. ¿Qué se necesita para entrar en esa categoría? La figura 7-8 resume las características requeridas.

El segundo componente indispensable para implementar con éxito el cambio consiste en que los gerentes reconozcan cuál es el importante papel que juegan en el proceso. Los gerentes pueden actuar como agentes de cambio. Pero su papel en el proceso de cambio no se limita a funcionar como catalizadores del mismo, también deben liderarlo. Cuando los miembros de la organización se resisten al cambio, es responsabilidad de los gerentes ponerse al frente de la iniciativa. E incluso, si no existe resistencia al cambio, alguien debe asumir el liderazgo. Ésa es una de las obligaciones de los gerentes.

El último factor necesario para implementar con éxito el cambio tiene que ver con involucrar a todos los integrantes de la organización en el proceso. La instauración adecuada del cambio organizacional no depende de una sola persona. En lo individual, los empleados

Figura 7-8
Organizaciones preparadas para aceptar el cambio

- *Establecen vínculos entre el presente y el futuro*. Consideran el trabajo como algo más que una extensión del pasado; piensan en las oportunidades y los retos que plantea el futuro y los toman en cuenta en sus decisiones actuales.
- *Hacen del aprendizaje un modo de vida*. Las organizaciones receptivas al cambio se destacan en términos de compartir y administrar el conocimiento.
- *Avalan y estimulan activamente las mejoras y los cambios en el día a día*. La implementación exitosa del cambio puede ser resultado tanto de pequeñas modificaciones como de grandes transformaciones.
- *Se preocupan por integrar equipos diversos*. La diversidad garantiza que las cosas dejen de hacerse como siempre se han hecho.
- *Estimulan la disidencia*. Como sus ideas y métodos se salen de lo convencional, los disidentes pueden contribuir a la implementación de cambios radicales.
- *Son receptivas a las ideas que rompen los moldes*. Las organizaciones abiertas al cambio han encontrado formas de proteger los conceptos innovadores.
- *Integran la tecnología*. Aprovechan la tecnología para implementar cambios.
- *Generan confianza y se preocupan por incrementarla*. Es más probable que las personas respalden un cambio si la cultura de la organización motiva la confianza y si sus gerentes son íntegros y gozan de credibilidad.
- *Concilian la permanencia y el cambio continuo*. Como el cambio es lo único constante, las empresas necesitan descubrir cómo proteger sus fortalezas fundamentales durante las épocas de transformación.
- *Respaldan la mentalidad emprendedora*. Muchos empleados jóvenes aportan una mentalidad más emprendedora a las organizaciones y pueden servir como catalizadores de cambios radicales

Fuentes: Basada en S. Ante, "Change Is Good – So Get Used to It", *BusinessWeek*, 22 de junio de 2009, pp. 69-70; y P. A. McLagan, "The Change-Capable Organization", *T&D*, enero de 2003, pp. 50-59.

constituyen un poderoso recurso para identificar y abordar las problemáticas relacionadas con él. "Si alguien desarrolla un programa de cambio y simplemente se lo entrega al personal diciéndole: 'Tomen, implementen esto', lo más probable es que no funcione. Pero cuando la gente contribuye a crear algo, lo respaldará y hará que funcione".[48] Los gerentes necesitan estimular a los empleados para que actúen como agentes de cambio, es decir, para que busquen en su ejercicio cotidiano las oportunidades de mejora y transformación que pueden ser puestas en práctica por individuos y equipos. Por ejemplo, un estudio sobre cambio organizacional encontró que 77 por ciento de los cambios ocurridos en el nivel de trabajo en grupo fueron consecuencia de un problema actual y específico o de una sugerencia hecha por algún ente ajeno al grupo; y que 68 por ciento de dichos cambios se dieron en el curso del trabajo cotidiano de los empleados.[49]

7.5 ***Describir*** *varias técnicas para estimular la innovación.*

FOMENTO A LA **innovación**

"La innovación es la clave del éxito ininterrumpido". "Innovamos hoy para asegurar nuestro futuro".[50] Estas dos citas (la primera corresponde a Ajay Banga, director general de MasterCard; la segunda es de Sophie Vandebroek, directora de tecnología de Xerox Innovation Group) reflejan cuán importante es la innovación para las organizaciones. Para tener los mejores resultados en los negocios de hoy, las empresas deben innovar. En el mundo dinámico y caótico de la competencia global, las organizaciones tienen que crear nuevos productos y servicios y adoptar tecnologías de vanguardia, si realmente quieren competir con éxito.[51]

¿Qué compañías vienen a su mente cuando piensa en ejemplos de innovación? Tal vez Apple con sus iPad, iPhone, iPod y muy diversos equipos de cómputo. Quizá Google con su plataforma web en evolución constante. Y ciertamente Google es un buen ejemplo del acelerado ritmo de innovación de nuestros días. En cualquier momento dado, la empresa puede tener en ejecución entre 50 y 200 experimentos de búsqueda en línea con participación de usuarios. En cierta ocasión, Google preguntó a usuarios seleccionados cuántos resultados de búsqueda les gustaría que aparecieran en una sola pantalla. Los usuarios en cuestión respondieron que muchos más de los que la compañía hubiera pensado. Así que, Google puso en práctica un experimento en el que triplicó el número de resultados de búsqueda incluidos en una sola pantalla, para llegar a treinta. El resultado: el número de visitas a su página disminuyó porque "se

necesitaba aproximadamente un tercio de segundo adicional para que aparecieran todos los resultados, un retraso insignificante en apariencia pero que, sin embargo, incomodó a muchos de los usuarios".[52] Google había intentado algo nuevo, aunque muy pronto se dio cuenta de que no era algo que le interesaría seguir probando. Hasta Procter & Gamble, el enorme fabricante global de productos de uso personal y doméstico, ha reconocido, a través de uno de sus representantes de investigación de mercados y productos de consumo global, que "estamos realizando la mayor parte de nuestras pruebas de concepto online, lo cual nos ha permitido hacer ahorros significativos en dinero y en tiempo".[53] ¿Cuál es el secreto del éxito de campeones de la innovación como éstos? ¿Qué pueden hacer otros gerentes para lograr que sus empresas sean más innovadoras? En la sección siguiente trataremos de responder estas interrogantes, al analizar los factores que favorecen la innovación.



Una de las formas en que Intel promueve la innovación es integrando personas creativas a la organización. La empresa contrató a will.i.am (músico, productor y líder del grupo The Black Eyed Peas) como director de innovación creativa. En este cargo, will.i.am está colaborando con los científicos, investigadores y programadores de computadoras de Intel en el desarrollo de iniciativas creativas y tecnológicas que establecerán nuevas formas de comunicación con la gente. De acuerdo con Intel, la creatividad de will.i.am contribuirá a estimular la innovación de toda clase de productos, como computadoras portátiles, teléfonos inteligentes y tablets, dirigidos a "la cultura juvenil global que adopta nuevos dispositivos y formas novedosas de comunicación y entretenimiento".
Fuente: Bloomberg a través de Getty Images

Creatividad o innovación

La definición de innovación tiene muchas variantes, dependiendo de cuál sea la fuente consultada. Por ejemplo, el diccionario Merriam-Webster la define como "la introducción de algo nuevo" y "una idea, un método o un artefacto de nuevo cuño; una novedad". De acuerdo con el director general de la empresa que fabrica el papel de burbujas para empacar, innovación "Significa inventar un producto que nunca ha existido". Para el director general de Ocean Spray Cranberries, el término se refiere a "convertir una materia prima pasada por alto, como la cáscara de arándano, en una golosina como Craisins".[54] Por nuestra parte, definiremos innovación concentrándonos primero en el concepto de creatividad. La **creatividad** se refiere a la capacidad de combinar ideas de una manera única o establecer asociaciones inusuales entre ideas.[55] Las organizaciones creativas desarrollan formas de trabajo singulares o soluciones novedosas para un problema. Pero, por sí sola, la creatividad es insuficiente. Los resultados derivados de un proceso creativo tienen que convertirse en productos o métodos de trabajo útiles, y esto es la **innovación**. Por consiguiente, las organizaciones innovadoras se caracterizan por su capacidad para generar nuevas ideas que son puestas en práctica en la creación de nuevos productos, procesos y procedimientos diseñados para ser útiles. En otras palabras, las organizaciones innovadoras canalizan la creatividad para dar lugar a resultados útiles. Cuando los gerentes hablan de transformar una organización para hacerla más creativa, por lo general lo que quieren decir es que desean estimular y cultivar la innovación.

creatividad
Capacidad de combinar ideas de una manera única o establecer relaciones inusuales entre ideas

innovación
Convertir ideas creativas en productos o métodos de trabajo útiles

Estímulo a la innovación

El modelo sistémico (vea el Módulo de historia de la administración, p. 35) puede ayudarnos a comprender cómo se vuelven más innovadoras las organizaciones.[56] Para obtener los resultados deseados (productos y métodos de trabajo innovadores), es necesario transformar los insumos. Entre dichos insumos están las personas y los grupos que conforman la organización. Sin embargo, contar con gente creativa no es suficiente. También se requiere un entorno adecuado que contribuya a transformar los insumos o métodos de trabajo en innovadores. Este entorno "adecuado" (es decir, el entorno que estimula la innovación) consta de tres variables: la estructura, la cultura y las prácticas de recursos humanos de la organización. (Vea la figura 7-9.)

Variables estructurales

La estructura organizacional puede tener un enorme impacto en la capacidad de innovación. Las investigaciones en torno del efecto que tienen las variables estructurales sobre la innovación nos indican cinco cosas.[57] En primer lugar, que una estructura de tipo orgánico influye positivamente en la innovación. Como esta estructura es poco formal y tiene bajos niveles de centralización y especialización laboral, facilita la flexibilidad y la colaboración en ideas fundamentales para la innovación. En segundo, la disponibilidad de recursos suficientes representa la piedra angular de la innovación. Al tener a su disposición recursos abundantes, los gerentes pueden darse el lujo de adquirir innovaciones, de costear la institución de otras y de sobrevivir a los fracasos. Por ejemplo, Smart Balance Inc., empresa dedicada a desarrollar alimentos saludables para el corazón, emplea eficientemente sus recursos enfocándose en la creación de productos y dejando el resto de sus actividades (como manufactura, distribución y ventas) en manos de terceros en el esquema de outsourcing. El director general de la compañía afirma que este modelo les permite ser una organización "bastante agresiva en

Figura 7-9
Variables de la innovación



términos de innovación", incluso en épocas de dificultades económicas.[58] En tercer lugar, la comunicación frecuente entre las unidades de la organización ayuda a derribar las barreras que obstaculizan la innovación.[59] Los equipos interfuncionales, las fuerzas de tarea y otros diseños organizacionales por el estilo facilitan la interacción de las distintas líneas departamentales y son muy utilizados en las organizaciones innovadoras. Por ejemplo, Pitney Bowes, compañía especializada en manejo de correspondencia y documentos, utiliza un centro de reunión electrónica conocido como IdeaNet donde sus empleados pueden colaborar, hacer comentarios y compartir sus puntos de vista sobre cualquier idea que pudiera generar nuevas fuentes de ingresos, mejorar la rentabilidad o añadir valor para los clientes. IdeaNet no es simplemente un buzón de sugerencias electrónico ni un foro abierto; por el contrario, es un sitio donde los empleados se ven enfrentados con desafíos conceptuales específicos. En una de las experiencias más recientes, se les pidió que aportaran ideas para expandir el servicio de correspondencia de la empresa a nuevos segmentos. Cientos de empleados de distintas funciones y unidades de negocio ponderaron las posibilidades y, al final, propusieron ocho ideas prometedoras.[60] En cuarto lugar, las organizaciones innovadoras tratan de minimizar las presiones extremas de tiempo que afectan las actividades creativas, sin importar cuán demandante sea el entorno de aguas agitadas. Aunque existe la idea de que las presiones de tiempo pueden incentivar al personal para trabajar más duro y quizás incluso a ser más creativo, los estudios indican que en realidad ocurre todo lo contrario.[61] Atentas a este hecho, empresas como Google, 3M y Hewlett-Packard exhortan a sus investigadores a dedicar una parte de su tiempo laboral a trabajar en proyectos iniciados por ellos mismos, incluso si no tienen que ver con su área de experiencia.[62] Por último, las investigaciones han concluido que el desempeño creativo de los empleados mejora cuando la estructura organizacional apoya explícitamente la creatividad. Entre otras formas de respaldo están el estímulo, la comunicación abierta, la disposición a escuchar y la retroalimentación positiva.[63]

el LÍDER hace la DIFERENCIA


Fuente: EPA/Newscom

__Ratan Tata__, ex presidente de Tata Sons, creó uno de los conglomerados más grandes del mundo.[64] Cuando la economía india (protegida por el gobierno durante mucho tiempo) se liberalizó en 1981, Tata decidió que, si quería que sus incontables empresas sobrevivieran y prosperaran en la economía global, tendría que "hacer de la innovación una prioridad e imbuirla en el ADN de Tata Group para que todos los empleados de cada compañía llegaran a pensar y actuar como verdaderos innovadores". Una de las singulares formas en que se incentiva la innovación en Tata es la competencia interna. Equipos conformados por individuos de las distintas unidades del conglomerado indio reciben la encomienda de enfrentar cierto desafío, tras lo cual se dedican a preparar proyectos que se presentarán en una "final global" celebrada en la sede central de Tata, en Mumbai. Los equipos de empleados deben registrarse para participar en la competencia; los ganadores no reciben dinero, sino exclusivamente reconocimientos, como las preseas "a la innovación más promisoria" o "al mejor intento de innovación". Para los empleados, el premio real es el respeto y el reconocimiento de los líderes de la organización. Sin embargo, el mayor beneficio lo obtiene probablemente la empresa misma. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?

VARIABLES CULTURALES La frase “deja caer el conejo” forma parte de la jerga que utiliza un equipo de desarrollo de productos de la empresa juguetera Mattel. Su origen se remonta a una lección de malabares en la que los integrantes del equipo aprendieron a balancear dos pelotas y un conejo de peluche. Casi toda la gente es capaz de aprender a hacer malabares con dos pelotas; lo complicado viene cuando se agrega un tercer objeto. Como los malabares, la creatividad exige asimilar que en un momento dado se tiene que hacer una renuncia… es decir, “dejar caer el conejo”. Y, para Mattel, contar con una cultura en la cual la gente se sienta estimulada a “dejar caer el conejo”, reviste una gran importancia para seguir creando productos innovadores.[65]

Las organizaciones innovadoras tienden a poseer culturas similares.[66] Incentivan la experimentación, establecen objetivos creativos, recompensan el éxito y el fracaso por igual, y celebran los errores. Las organizaciones innovadoras suelen tener las características siguientes:

- *Aceptan la ambigüedad.* Hacer demasiado hincapié en la objetividad y en las especificaciones restringe la creatividad.
- *Toleran las ideas utópicas.* Si un individuo ofrece alguna respuesta utópica, poco práctica, o incluso tonta, a preguntas condicionales, la organización no lo reprime. Después de todo, aquello que en un principio puede sonar utópico podría dar lugar a soluciones innovadoras. Hay que estimular el pensamiento emprendedor.[67]
- *Mantienen un mínimo de controles externos.* Las normas, las reglas, las políticas y demás controles organizacionales se utilizan al mínimo.
- *Toleran el riesgo.* Los empleados son incentivados a experimentar sin miedo a las consecuencias que experimentarían en caso de fracasar.[68] “El fracaso y cómo lidian las empresas con él constituyen una gran parte de la innovación”.[69] Considere los errores como oportunidades de aprendizaje. Evite que sus empleados sientan temor de formular ideas novedosas. En un entorno de incertidumbre económica, es especialmente importante que los empleados se sientan libres de innovar y proponer iniciativas. Un estudio reciente concluyó que uno de los temores de los empleados estriba en la posibilidad de que sus colegas los juzguen de forma negativa si sugieren algún método para mejorar los procedimientos de trabajo. Otro es “despertar la ira de quienes se sienten conformes con el estado vigente de las cosas”.[70] En una cultura innovadora, tales temores no representan un problema.
- *Toleran el conflicto.* Se alienta la diversidad de opiniones. *No* se da por sentado que la armonía y el acuerdo son condiciones indispensables para el alto desempeño.
- *Se interesan más en los fines que en los medios.* Los objetivos se establecen con toda claridad y se alienta a los individuos a considerar rutas alternativas para alcanzarlos. El hecho de enfocarse en los fines sugiere que podría haber varias respuestas posibles para cualquier problema en particular.[71]
- *Usan un modelo de sistema abierto.* Los gerentes vigilan con atención el entorno y responden a los cambios según se van presentando. Por ejemplo, en Starbucks el desarrollo de productos depende de “viajes inspiracionales que permiten entrar en contacto con los clientes y las tendencias”. Cuando Michelle Gass se desempeñaba como vicepresidenta de estrategia global de la empresa (ahora es presidenta de Starbucks en Europa, Oriente Medio y África), “llevó a su equipo de trabajo a París, Dusseldorf y Londres para visitar las cafeterías Starbucks de dichas ciudades y otros restaurantes porque pensó que de esa manera se harían una idea más precisa de la cultura, los comportamientos y las costumbres locales”. Según sus propias palabras: “Cuando uno regresa está lleno de ideas y formas de pensar distintas, lo cual no ocurriría si nos limitáramos a conocer las cosas leyendo revistas o revisando el correo electrónico”.[72]
- *Proporcionan retroalimentación positiva.* Los gerentes ofrecen retroalimentación positiva, aliento y respaldo para que los empleados sientan que sus ideas creativas reciben la atención que merecen.
- *Ponen en práctica un liderazgo que empodera a los subordinados.* Sea un líder que permite que los miembros de la organización sepan que su labor es importante. Ofrézcales la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Muéstreles que confía en su capacidad para lograr un alto nivel de desempeño. Convertirse en este tipo de líder tendrá una influencia muy positiva en la creatividad.[73]

VARIABLES DE RECURSOS HUMANOS En esta categoría se ubican las organizaciones innovadoras que: promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus integrantes para asegurarse de que el conocimiento de los mismos se mantenga actualizado; proporcionan a sus empleados una gran seguridad laboral con la finalidad de reducir su temor a ser despedidos si cometen algún error; y alientan a los individuos a convertirse en **campeones de**

campeones de ideas
Individuos que apoyan activa y entusiastamente las nuevas ideas, desarrollan su capacidad de brindar respaldo, vencen las resistencias y se aseguran de que las innovaciones lleguen a implementarse

ideas, apoyando las nuevas ideas de forma activa y entusiasta, desarrollando su capacidad de brindar respaldo, venciendo las resistencias y asegurándose de que las innovaciones lleguen a implementarse. Las investigaciones han determinado que los campeones de ideas tienen ciertos rasgos de personalidad característicos: una confianza extremadamente alta en sí mismos, persistencia, energía y una tendencia a tomar riesgos. Además, exhiben rasgos relacionados con el liderazgo dinámico. Inspiran a los demás y les aportan energía con su visión del potencial que encuentran en una innovación y mediante la sólida convicción personal que tienen respecto de su misión. Por otro lado, los campeones de ideas desempeñan empleos que les dan bastante oportunidad de ejercer su criterio en la toma de decisiones. Esta autonomía les ayuda a introducir e implementar innovaciones en el ámbito organizacional.[74]

Innovación y pensamiento de diseño

En el capítulo anterior, dedicado a la toma de decisiones, hablamos también del concepto de pensamiento de diseño. Ahora queremos hacer hincapié en que entre éste y la innovación existe una estrecha relación. "El pensamiento de diseño puede hacer por la innovación lo que la TQM [administración de la calidad total] hizo por la calidad".[75] De igual manera que la TQM proporciona un proceso para mejorar la calidad en todas las áreas de la organización, el pensamiento de diseño puede generar un proceso para crear cosas que todavía no existen. Cuando una empresa aborda la innovación a partir de una mentalidad basada en el pensamiento de diseño, su principal interés es obtener una comprensión más profunda de las necesidades y deseos de los clientes. Esto implica reconocer que los clientes son personas reales con problemas reales y no sólo objetivos de venta o estadísticas demográficas. Pero también pone en evidencia la necesidad de poder convertir el conocimiento que se tiene sobre los consumidores en productos reales y utilizables. Por ejemplo, Scott Cook, fundador de Intuit (la empresa responsable del desarrollo del software para declaración de impuestos TurboTax), sintió que "la compañía no estaba innovando con la suficiente rapidez".[76] Por consiguiente, decidió aplicar el pensamiento de diseño. El primer paso de su iniciativa, denominada por él mismo "Diseño para el deleite", consistió en realizar una investigación de campo para descubrir los "puntos neurálgicos" de los clientes, es decir, todo aquello que más los frustraba al estar trabajando en casa o en la oficina. A continuación, el personal de Intuit llevó a cabo una lluvia de ideas (o "lluvia de problemas", como ellos la conocen) para generar una "variedad de soluciones que permitiera abordar los problemas y experimentar con los clientes hasta determinar cuáles eran las mejores". Para muestra, un botón: uno de los puntos neurálgicos descubiertos por uno de los equipos de Intuit los llevó a preguntarse si los clientes podrían digitalizar los formularios de pago de impuestos para reducir los errores tipográficos. Algunos de los consumidores más jóvenes, acostumbrados a tomar fotos con sus teléfonos inteligentes, se sentían frustrados por no poder llenar los formularios de impuestos en sus dispositivos portátiles. Para solucionar ambos problemas, Intuit desarrolló una aplicación para teléfonos móviles llamada SnapTax, misma que, de acuerdo con la empresa, ha sido descargada más de un millón de veces desde su presentación en 2010. Así es como funciona el pensamiento de diseño en materia de innovación.

CAPÍTULO 

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

7.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Comparar distintas perspectivas sobre el proceso de cambio.

La metáfora de las aguas tranquilas sugiere que el cambio es una interrupción temporal en el devenir normal de los acontecimientos y que cuando se presenta puede ser planeado y manejado. En contraste, la metáfora de las aguas agitadas indica que el cambio es continuo y que su manejo es un proceso continuo.

El modelo de tres fases de Lewin afirma que el cambio puede ser manejado descongelando el estado de las cosas (los antiguos comportamientos), cambiando a un nuevo estado y recongelando la situación para que los nuevos comportamientos se vuelvan permanentes.

7.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Clasificar los diferentes tipos de cambio organizacional.

El cambio organizacional es cualquier modificación del personal, la estructura o la tecnología con que opera una organización. Con frecuencia, la implementación de cambios requiere de un agente de cambio que actúe como catalizador y guía del proceso de cambio.

El cambio de estructura se refiere a cualquier alteración de los componentes o el diseño estructural. El cambio tecnológico tiene que ver con la introducción de nuevas maquinarias, herramientas o métodos, así como la automatización o computarización de la empresa. El cambio de personal se refiere al cambio de las actitudes, expectativas y comportamientos de los empleados.

7.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar cómo manejar la resistencia al cambio.

Las personas se resisten al cambio debido a la incertidumbre, los hábitos, la preocupación por alguna pérdida personal y por la creencia de que el cambio no representará un beneficio para la organización.

Entre las técnicas para reducir la resistencia al cambio están la educación y la comunicación (hacer que los empleados entiendan las razones del cambio y comunicarles de dónde surge la necesidad de implementarlo), la participación (permitir que los empleados se involucren en el proceso de cambio), la facilitación y el apoyo (dar a los empleados el apoyo que necesitan para implementar el cambio), la negociación (ofrecer a los empleados algo de valor a cambio de reducir la resistencia), la manipulación y la absorción (influir de forma velada o a través de mecanismos de ética dudosa en los empleados), y la coerción (usar amenazas directas o la fuerza).

7.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar temas contemporáneos relativos al manejo del cambio.

El hecho de que la cultura de una organización esté caracterizada por factores más o menos estables y permanentes la predispone a ser muy resistente al cambio. Para superar esta dificultad los gerentes pueden: convertirse en modelos positivos; crear nuevas anécdotas, símbolos y rituales; seleccionar, promover y respaldar a los empleados que adoptan los nuevos valores; rediseñar los procesos de socialización; modificar el sistema de recompensas; especificar claramente las expectativas; desarticular las subculturas actuales; y hacer que los empleados participen en el cambio.

El estrés es la reacción adversa que presentan los individuos ante la presión excesiva a que se ven sometidos debido a demandas, restricciones u oportunidades extraordinarias. Para ayudar a los empleados a lidiar con el estrés, los gerentes pueden enfocarse en los factores laborales que lo provocan, para lo cual deben tratar de asegurarse de que las habilidades de los empleados sean coherentes con los requerimientos del puesto, mejorar la comunicación organizacional, usar un programa de planeación del desempeño o rediseñar los puestos de trabajo. Concentrarse en los factores personales que generan estrés es más difícil, pero los gerentes pueden ofrecer asesoría, programas de manejo del tiempo y programas de bienestar a su fuerza laboral.

Para lograr una implementación exitosa del cambio, es preciso preparar a la organización para aceptarlo, asegurarse de que los gerentes comprendan cuál es el papel que juegan en el proceso y otorgar a empleados individuales una responsabilidad en el mismo.

7.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE **Describir** varias técnicas para estimular la innovación.

La creatividad es la capacidad de combinar ideas de una manera única o establecer relaciones inusuales entre ideas. Por su parte, la innovación se refiere a convertir ideas creativas en productos o métodos de trabajo útiles.

Algunas de las variables estructurales más importantes son: una estructura de tipo orgánico, recursos abundantes, comunicación frecuente entre las unidades de la organización, mínima presión de tiempo y apoyo a las iniciativas. Entre las variables culturales más importantes están: la aceptación de la ambigüedad, la tolerancia a las ideas utópicas, la existencia de pocos controles externos, la tolerancia al riesgo, la tolerancia al conflicto, el enfoque en los fines y no en los medios, el uso de un modelo de sistema abierto, la utilización de retroalimentación positiva, y la implementación de un liderazgo que empodere a los subordinados. Entre las variables de recursos humanos más relevantes están: un fuerte compromiso con la capacitación y el desarrollo, gran seguridad en el empleo y el estímulo para que los empleados se conviertan en campeones de ideas.

Entre la innovación y el pensamiento de diseño existe una relación muy estrecha que pone en evidencia la necesidad de reconocer que los clientes son personas reales con problemas reales y plantea la responsabilidad de convertir ese conocimiento en productos reales y utilizables.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Explique en qué se diferencian las metáforas del cambio de las aguas tranquilas y las aguas agitadas.
2. ¿En qué consiste el modelo de tres fases desarrollado por Lewin para explicar el proceso de cambio.
3. Describa qué pueden hacer los gerentes para modificar la estructura, la tecnología y el personal de la organización.
4. ¿Es posible que un empleado de bajo nivel se desempeñe como agente de cambio? Explique su respuesta.
5. ¿En qué se relacionan las oportunidades, las restricciones y las demandas con el estrés? Mencione un ejemplo de cada una de esas relaciones.
6. Por lo general, se considera que la mejor opción para las organizaciones es planear el cambio pero, ¿el cambio no planeado también puede llegar a ser eficaz? Explique su respuesta.
7. Casi todas las organizaciones tienen límites respecto de la cantidad de cambios que pueden manejar. Como gerente, ¿qué señales podrían sugerirle que su organización ha excedido su capacidad de cambio?
8. Para innovar es preciso que las personas comentan errores. Sin embargo, equivocarse demasiadas veces podría ser desastroso para su carrera. ¿Está de acuerdo? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué implicaciones tienen las aseveraciones anteriores en términos de estimular la innovación?

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

La mitad de los trabajadores estadounidenses afirman que han tenido que desempeñar actividades no incluidas en su puesto y asumir nuevas obligaciones en sus empleos desde el final de la recesión, muchas veces sin recibir por ello un pago adicional. Una de cada cinco compañías ofrece algún tipo de programa para el manejo del estrés.[77] Aunque la empresa ponga a disposición de los empleados programas de asistencia, muchos de ellos eligen no aprovecharlos. ¿Por qué? Porque se resisten a pedir ayuda, sobre todo si una de las principales causas de su estrés es la sobrecarga de trabajo o la inseguridad de conservar el trabajo. Después de todo, existe cierta estigmatización asociada con el estrés. Los empleados no quieren ser percibidos como incapaces de hacer frente a las demandas laborales. Aunque es posible que hoy en día requieran más que nunca de algún mecanismo para manejar el estrés, muy pocos admitirán ser víctimas de tal condición. ¿Qué se puede hacer para solucionar esta paradoja? Y, para empezar, ¿realmente las organizaciones tienen la responsabilidad ética de ayudar a sus empleados a lidiar con el estrés?

DESARROLLE SUS HABILIDADES de manejo del estrés

Acerca de la habilidad

Los gerentes juegan un papel muy importante en el cambio organizacional pues, como hemos comentado a lo largo del capítulo, suelen actuar como catalizadores o agentes de cambio. Con todo, muchas veces tienen que enfrentar la resistencia de los empleados. Y esto tampoco es difícil de entender, considerando que el cambio implica cierta dosis de incertidumbre y ambigüedad y representa una amenaza al estatus quo. Tomando en cuenta lo anterior, ¿qué se puede hacer para manejar la resistencia al cambio? Las siguientes son algunas sugerencias.[78]

Pasos para practicar la habilidad

1. *Evalúe si las circunstancias son propicias para el cambio.* Uno de los principales factores que determinan que ciertos cambios tengan éxito, y otros no, radica en la disposición que se tiene para adoptarlos. Para evaluar si las circunstancias son propicias para el cambio, es necesario plantearse una serie de interrogantes. Entre más respuestas positivas se obtengan, mayor probabilidad habrá de que los esfuerzos de cambio tengan éxito. Éstas son algunas preguntas que pueden ayudarle como guía:
   a. ¿El promotor del cambio ocupa un lugar lo suficientemente alto en la organización como para tener el poder de lidiar eficazmente con la resistencia?
   b. ¿La alta dirección respalda el cambio y está comprometida con su implementación?
   c. ¿Los gerentes de alto nivel han logrado comunicar la necesidad del cambio? ¿Su punto de vista es compartido por otros integrantes de la organización?
   d. ¿Los gerentes tienen una visión nítida de cómo serán las cosas una vez que se haya implementado el cambio?
   e. ¿Existen medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio? ¿Se han diseñado sistemas de recompensas específicos para reforzarlas?
   f. ¿Este esfuerzo de cambio en particular es consistente con otros cambios que se estén implementando en la organización?
   g. ¿Los gerentes están dispuestos a sacrificar sus propios intereses por el bien de la organización en general?
   h. ¿Los gerentes se precian de vigilar estrechamente los cambios y las acciones puestos en práctica por los competidores?
   i. ¿Se recompensa a gerentes y empleados por tomar riesgos, ser innovadores y buscar soluciones novedosas y más efectivas?
   j. ¿La estructura organizacional es flexible?
   k. ¿La comunicación fluye adecuadamente a lo largo y ancho de toda la jerarquía organizacional?
   l. ¿La organización ha logrado implementar con éxito otros cambios?
   m. ¿Los empleados están satisfechos con la dirección de la organización? ¿Confían en ella?
   n. ¿Las unidades de trabajo que conforman la organización suelen tener un alto grado de interacción y cooperación en términos generales?
   o. ¿Las decisiones son tomadas rápidamente? ¿Al hacerlo se toma en consideración una amplia variedad de sugerencias?
2. *Elija un enfoque apropiado para manejar la resistencia al cambio.* A lo largo de este capítulo se han sugerido seis estrategias para enfrentar la resistencia al cambio: educación y comunicación, participación, facilitación y apoyo, negociación, manipulación y absorción, y coerción. Revise la figura 7-5 (p. 196) para conocer las ventajas y desventajas de cada una de ellas y averiguar cuándo es recomendable utilizarlas.
3. *A lo largo de todo el proceso de implementación y después de que el cambio se haya instaurado, haga saber a sus empleados qué tipo de apoyo es capaz de brindarles.* Sus empleados necesitan saber que usted está disponible para apoyarlos durante los esfuerzos de cambio. Prepárese para ofrecerles cualquier tipo de asistencia que requieran para avalar el cambio.

Práctica de la habilidad

Lea el planteamiento siguiente. Tome algunas notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Asegúrese de hacer mención de las tres sugerencias para enfrentar la resistencia al cambio que presentamos en los párrafos precedentes.

Usted trabaja como supervisor de enfermería en un hospital comunitario donde se requieren dos tipos de enfermeros: de emergencias y generales. Los integrantes de cada uno de esos equipos de enfermería tienden a trabajar casi exclusivamente con quienes desempeñan labores similares. Sin embargo, en una de sus lecturas de actualización, usted descubre que algunos especialistas recomiendan el uso de equipos interdisciplinarios con responsabilidades variadas porque, de acuerdo con las investigaciones, redundan en una mejor atención de los pacientes e implican costos más bajos. En consecuencia, convoca a los líderes de cada uno de los equipos, Sue y Scott, con el fin de analizar un plan que ha diseñado para modificar la estructura de trabajo. Para su sorpresa, ambos se oponen a la idea. De acuerdo con Sue, la labor que desempeñan sus subalternos (y la suya propia) como enfermeros especializados de emergencias es muy importante para el hospital: cubren turnos especiales cuando se requiere, realizan cualquier tarea que se les solicita y suelen trabajar bajo condiciones difíciles y muy estresantes. En cambio, desde su punto de vista, los enfermeros generales tienen una labor relativamente sencilla y bien pagada. Por su parte Scott, líder del equipo de enfermeros generales, le comenta que su grupo considera que los enfermeros de emergencias carecen del entrenamiento especializado y la experiencia adicional que ellos aportan al hospital. Los enfermeros generales sostienen que sus responsabilidades son más pesadas y que el trabajo que realizan es muy demandante. Además, tomando en cuenta que tienen contacto permanente con los pacientes y sus familias, desde su perspectiva sería un error alejarlos de sus obligaciones para que ayuden a los enfermeros de emergencias. ¿Qué haría usted en esta situación?

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Casi todas las naciones del mundo están utilizando o están en el proceso de adoptar las Normas internacionales de información financiera (o IFRS, por sus siglas en inglés).[79] (Consulte la información sobre adopción en [http://www.pwc.com/mx/es/servicios-ifrs/index.jhtml].) En Estados Unidos, país donde los estándares relativos a este tipo de información han estado determinados durante décadas por los Principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), cambiar a las IFRS implicará modificaciones muy significativas en las empresas de servicios contables y otras que tendrán que adherirse a la nueva normatividad.

Formen equipos de dos o tres integrantes. Su equipo será responsable de planear cómo implementar el cambio en su empresa de servicios de contabilidad. ¿Qué se tendrá qué hacer para garantizar que la conversión se realice con la menor cantidad de problemas posible? Empleen las condiciones que se señalan a continuación como lineamientos para planear la implementación de este cambio entre su personal contable: (1) usar los canales de comunicación para involucrar e informar a los empleados y (2) desarrollar las habilidades y aptitudes necesarias. Cree un plan de cambio que incluya consideraciones para satisfacer las condiciones estipuladas.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Responsabilícese de su propio desarrollo profesional. No dependa de su patrón para obtener oportunidades de capacitación o un plan de desarrollo de carrera. Involúcrese de inmediato en talleres, seminarios, cursos de educación continua y demás mecanismos que le permitan mejorar sus habilidades.
- Observe cómo maneja el cambio en lo personal. Trate de descubrir por qué ofrece resistencia a algunos cambios y a otros no.
- Observe cómo manejan el cambio quienes lo rodean. Cuando note que sus amigos o familiares están resistiéndose a un cambio, ponga en práctica sus aptitudes para manejar esa resistencia utilizando diferentes enfoques.
- Cuando se percate de que está experimentando un estrés incapacitante, describa por escrito cuáles son las causas del mismo, qué síntomas está presentando y cómo está haciendo frente al problema. Lleve una bitácora en donde describa sus avances y evalúe qué tan bien están funcionando sus reductores de estrés y qué podría hacer para manejarlo mejor. Su objetivo será llegar a un punto en donde pueda reconocer que sufre estrés y sea capaz de poner en práctica acciones positivas para encontrar alivio.
- Busque información sobre cómo puede convertirse en una persona más creativa. Cree una lista de sugerencias y prepárese para presentarla ante la clase.
- ¿La innovación tiene que ver más con (1) dejar atrás las cosas anticuadas o con (2) comenzar algo nuevo? Piense en argumentos que respalden o contradigan cada uno de los puntos de vista anteriores.
- Elija dos organizaciones con las que esté familiarizado y evalúe si operan en un entorno de aguas tranquilas o aguas agitadas. Escriba un ensayo breve en el cual describa las organizaciones y su evaluación sobre su disposición al cambio. Asegúrese de explicar su elección del entorno.
- Lecturas sugeridas por los autores: C. S. Davidson, *Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know* (Stanford University Press, 2010); C. Heath y D. Heath, *Switch: How to Change When Change Is Hard* (Broadway Books, 2010); T. Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Creativity* (HarperBusiness, 2009); D. K. Murray, *Borrowing Brilliance: The Six Steps to Business Innovation by Building on the Ideas of Others* (Gotham, 2009); Malcolm Gladwell, *Blink* (Little, Brown, 2005); Peter Senge *et al*., Presence (Doubleday, 2004); Tom Peters, *Re-Imagine!* (Dorling Kindersely, 2003); John P. Kotter y Dan S. Cohen, *The Heart of Change* (Harvard Business School Press, 2002); Malcolm Gladwell, *The Tipping Point* (Back Bay Books, 2002); Tom Kelley, *The Art of Innovation* (Doubleday, 2001); e Ian Morrison, *The Second Curve* (Ballantine Books, 1996).
- Elija una organización con la que esté familiarizado (ya sea su fuente de trabajo, una organización estudiantil, un negocio familiar, etc.). Describa su cultura (sus valores y creencias compartidos). Seleccione dos de esos valores/creencias y describa qué haría para modificarlos. Redacte un ensayo al respecto.
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 En busca del próximo producto extraordinario



Aunque sus inicios se dieron modestamente a partir de la producción y comercialización de una sencilla camiseta, Kevin Plank (fundador y director general de Under Armour) condujo su empresa al pináculo del éxito como importante competidor en la industria de ropa deportiva. Su objetivo fue enfocarse en la innovación y el diseño de productos que resultaran cómodos para los deportistas. Esta fotografía fue tomada en el evento de lanzamiento de la novedosa línea de calzado deportivo de Under Armour, diseñada para mejorar el desempeño de los atletas y competir en un nuevo mercado.
Fuente: AP Photo/Rick Maiman

Todo comenzó con un plan muy sencillo: crear una camiseta mejorada. A mediados de la década de 1990, mientras fungía como capitán de equipos especiales para la escuadra de fútbol americano de la University of Maryland, Kevin Plank odiaba tener que cambiarse una y otra vez la camiseta que llevaba debajo de la chaqueta deportiva porque estaba húmeda y se sentía pesada después de algunos minutos de práctica.[80] Estaba seguro de que debía existir alguna alternativa menos molesta, así que se dio a la tarea de buscarla. Tras un año de someter a prueba distintas telas y prototipos, Plank presentó el primer producto de compresión Under Armour: una camiseta sintética que se sentía como una segunda piel debajo del uniforme. ¡La prenda resultó un éxito inmediato! La tela era sedosa y ligera y hacía que los deportistas se sintieran más rápidos y frescos, lo cual les daba, según Plank, una ventaja competitiva. Hoy en día, Under Armour sigue esforzándose con enorme entusiasmo por mejorar las condiciones de los atletas mediante la innovación y el diseño. Sobre la puerta de los laboratorios de diseño de productos de la empresa puede verse un letrero que comunica su filosofía a la perfección: "Todavía no hemos creado nuestro producto definitorio".

Con sede en Baltimore, Under Armour (UA) está valuada actualmente en 1 400 millones de dólares. Tras sus comienzos como iniciativa universitaria, la empresa ha tenido un crecimiento notable a lo largo de 16 años, llegando a convertirse en una "formidable competencia para el coloso de Beaverton, Oregón" (mejor conocido como Nike, compañía valuada en 21 000 millones de dólares). UA tiene una participación de mercado de casi 3 por ciento en la fragmentada industria estadounidense de ropa deportiva y vende desde camisetas y pantalones cortos hasta zapatos con tacos y ropa interior. Por otro lado, los equipos de más de 100 universidades estadounidenses utilizan uniformes UA. El logotipo de la empresa (las letras U y A entrelazadas) se está volviendo tan reconocible como la "palomita" de Nike.

Al principio, Plank vendía sus camisetas aprovechando la única ventaja que tenía: sus contactos en el mundo deportivo. "Gracias a que en la preparatoria, la escuela militar y la University of Maryland había formado parte de distintos equipos, conocía por lo menos a 40 jugadores de la NFL lo suficientemente bien como para llamarles y ofrecerles las camisetas". Muy pronto se le unió otro deportista de Maryland, Kip Fulks, un jugador de lacrosse. Fulks empleaba la misma "estrategia de seis grados" en su campo de acción. (Hoy en día, Fulks es director general de operaciones de la empresa.) Créalo o no, la estrategia funcionó. Las ventas de UA ganaron impulso rápidamente. Sin embargo, si Plank se hubiera limitado a comercializar sus productos en equipos y escuelas, el negocio se habría estancado. Para evitarlo, el nuevo empresario empezó a poner sus ojos en el mercado masivo. En 2000 cerró su primer trato con un almacén en forma, Galyan's (organización que, tiempo después, sería adquirida por Dick's Sporting Goods). A la fecha, casi 30 por ciento de las ventas de UA se generan en Dick's y en Sports Authority. Pero no ha olvidado sus inicios. La empresa continúa ofreciendo beneficios especiales a las divisiones de deportes de las escuelas. "Aunque estos acuerdos no producen mucho dinero, sí permiten una gran exposición de marca…"

A pesar del éxito que ha tenido en términos de marketing, la innovación sigue siendo lo más importante para UA. Y existen evidencias de ello. Por ejemplo, para poder entrar a sus laboratorios de diseño de productos, es preciso que el visitante "introduzca las manos en un escáner de última tecnología para que éste lea y calcule el patrón exacto que forman sus venas. Si el dispositivo reconoce el patrón, se autoriza el acceso (sólo 20 de los 5 000 empleados de la compañía tienen un patrón 'autorizado'). De lo contrario, la puerta se seguridad no se abrirá". En el laboratorio, ubicado en la sede de UA en Baltimore, distintos productos se encuentran en fase de desarrollo; por ejemplo, hay una camiseta que puede vigilar la frecuencia cardiaca del usuario, zapatillas para correr diseñadas con base en la forma de la espina dorsal y una sudadera repelente al agua casi tan efectiva como las plumas de pato. Además, se está trabajando en la creación de una camiseta con un sistema de aire acondicionado que funciona a partir de los signos vitales del usuario.

¿Qué futuro le espera a Under Armour? El lema de la organización ("Nuestros productos están diseñados para mejorar el desempeño de todos los atletas") deja bien claro que la innovación seguirá siendo fundamental. Conducir a una empresa más allá de aquello por lo que es conocida (es decir, por lo que los deportistas usan justo encima de su piel) será todo un reto. Sin embargo, Plank está "absolutamente decidido a conquistar la capa siguiente y la que está después de ésa". Según sus propias palabras: "No hay un solo producto que no podamos crear".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué opina del enfoque de UA en la innovación? ¿Hubiera esperado ver este tipo de innovación en una empresa especializada en ropa deportiva? Explique su respuesta.
2. ¿Cómo cree que es la cultura organizacional de UA por lo que se refiere a la innovación? (Recomendación: consulte la lista de la p. 204.)
3. ¿El pensamiento de diseño podría ayudar a que UA mejore sus esfuerzos de innovación? Analice el tema.
4. ¿Cuál es su interpretación de la filosofía de la empresa, señalada de forma destacada sobre la puerta de su estudio de diseño? ¿Qué le comunica en términos de innovación?
5. ¿Qué podrían aprender otras empresas de las estrategias de innovación de UA?

CASO DE APLICACIÓN 2 El estrés laboral puede ser letal



Manifestantes del grupo Estudiantes y académicos contra el mal comportamiento corporativo hacen presencia afuera del foro donde se realiza la reunión general anual de Foxconn, en Hong Kong. Como parte de su protesta, los activistas muestran una larga lista de abusos laborales y condiciones de trabajo estresantes que contribuyeron al suicidio de 13 jóvenes empleados. Para reducir el estrés de la fuerza laboral, Foxconn mejoró su entorno de trabajo mediante el establecimiento de nuevos procedimientos de seguridad y contratando más personal para disminuir la necesidad de trabajar horas extra.
Fuente: Mike Clarke/AFP/Getty Images/Newscom

Sabemos que sufrir altos niveles de estrés puede afectar la salud y el bienestar. La relación dañina que existe entre ambos factores quedó evidenciada de forma dolorosa y trágica en dos casos de alto perfil ocurridos en France Télécom y en la organización china Foxconn Technology Group.[81]

Entre 2008 y 2011, más de 50 empleados de France Télécom cometieron suicidio. La situación captó la atención de los medios de comunicación internacionales, del público de todo el mundo y, por supuesto, del gobierno francés, toda vez que muchos de los suicidios ocurridos y más de una docena de intentos fallidos, fueron atribuidos a problemas relacionados con el trabajo. Aunque Francia tiene una tasa de suicidios más alta que cualquier otro país occidental de sus dimensiones, en este caso el contexto era particularmente complejo. De hecho, la oficina del fiscal parisino abrió una investigación para dilucidar la verosimilitud de ciertas acusaciones de acoso psicológico que habían sido interpuestas en contra de la compañía. La investigación judicial tuvo su origen en una queja del sindicato Solidares Unitaires Démocratiques en contra del ex director general de France Télécom y dos integrantes de su equipo directivo. La acusación los señalaba de haber implementado una "reestructuración enfermiza". Aunque el informe del inspector asignado no fue dado a conocer al público, algunos fragmentos del mismo se filtraron y fueron publicados en los medios de comunicación franceses. Según esa fuente, en la empresa privaba una situación en la que se utilizaron varias formas de presión psicológica con el propósito de eliminar 22 000 puestos de trabajo entre 2006 y 2008. Los médicos de la compañía alertaron a los directivos respecto del daño psicológico derivado del estrés que podía presentarse a raíz de un cambio tan radical. "La avalancha de suicidios puso de manifiesto una peculiaridad de la sociedad francesa: aun contando con una sólida protección laboral, los trabajadores se consideran desvalidos ante la globalización y muchos de ellos presentan signos de haber sido presionados hasta el límite". Un abogado de la compañía negó que France Télécom hubiera intimidado sistemáticamente a los empleados para obligarlos a renunciar.

Los ejecutivos de la organización se dieron cuenta de que debían implementar medidas drásticas para resolver la situación. Uno de los primeros cambios consistió en el nombramiento de un nuevo director general, Stéphane Richard, quien anunció que su prioridad sería “reconstruir la moral del personal que ha atravesado por traumas, sufrimientos y cosas aún peores”. La empresa prohibió ciertas prácticas laborales consideradas particularmente perjudiciales, como las transferencias involuntarias, y comenzó a alentar otras más favorecedoras, incluyendo el trabajo desde casa. Un vocero de la compañía comenta que la misma ha firmado dos acuerdos sindicales de un total de seis y que éstos dan solución a un amplio rango de problemáticas laborales, como la movilidad, el equilibrio entre vida personal/profesional y el estrés. Con todo, Francia no es el único país donde han ocurrido suicidios de trabajadores.

Las condiciones laborales vigentes en la organización china Foxconn Technology Group (el mayor fabricante de componentes electrónicos en el mundo, con más de un millón de empleados) fueron duramente criticadas tras una serie de suicidios ocurridos entre sus trabajadores más jóvenes. En la que fue descrita como una verdadera situación de explotación, los empleados trabajaban frecuentemente hasta 76 horas semanales a cambio de un salario ínfimo. Algunos de ellos afirmaron que llegaban a pasar tanto tiempo de pie, que sus piernas se hinchaban hasta el punto en que apenas podían caminar. Otras quejas tenían que ver con el trabajo infantil y el manejo inapropiado de desperdicios peligrosos. Un empleado comentó: “La línea de ensamblaje funcionaba demasiado rápido, y después de trabajar en ella durante una sola mañana, a todos se nos formaron ampollas y manchas negras en la piel. Además, la fábrica estaba tan llena de polvo que nadie podía soportarlo”. En marzo de 2012, Apple y Foxconn cerraron un acuerdo para mejorar las condiciones de los obreros encargados de armar los iPhones y iPads. Según lo estipulado en el convenio, Foxconn contrataría miles de nuevos trabajadores para reducir la necesidad de laborar horas extra, aumentaría sus protocolos de seguridad y mejoraría las condiciones físicas y los servicios de sus fábricas. Por otro lado, se informó que la empresa ha puesto en acción un proyecto con presupuesto de 224 millones de dólares para construir un millón de robots a lo largo de los próximos tres años con el fin de utilizarlos en sus unidades de manufactura. Este “imperio de robots” reemplazará a medio millón de empleados de Foxconn para darles un lugar “más alto en la cadena de valor”.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. ¿Qué opina sobre las situaciones descritas en este caso? ¿Qué factores, tanto internos como externos, parecen haber contribuido a ellas?
2. ¿Qué cree que le ocurrió al entorno laboral de France Télécom? ¿Qué síntomas de estrés pudieron haber alertado a los gerentes respecto de la existencia de un problema?
3. ¿Es correcto que los gerentes tengan completa libertad para tomar decisiones a favor de la empresa, sin preocuparse por las reacciones de los empleados? Someta este tema a discusión. ¿Cuáles son las implicaciones en términos de manejo del cambio?
4. ¿Qué están haciendo los ejecutivos de France Télécom y Foxconn para ocuparse de la situación? ¿Considera que es suficiente? ¿Podrían ponerse en práctica otras acciones? De considerarlo así, descríbalas. Si le parece que no, explique por qué?
5. ¿Qué pueden aprender otras empresas y sus gerentes a partir de esta situación?

PARTE 3 Práctica administrativa

La disyuntiva de un gerente

Hasta hace algún tiempo, cuando los líderes globales del campo de la salud revisaban las estadísticas sobre aquello que nos está matando, acostumbraban enfocar su atención en las enfermedades contagiosas, como el sida, la tuberculosis y los nuevos y extraños virus de la gripe. Con el propósito de combatirlas, se ha ejercido presión para el desarrollo de mejores vacunas, tratamientos y otras formas de controlar a los gérmenes, cuya capacidad de multiplicarse con rapidez y aparecer en cualquier lugar del mundo se ve favorecida por los patrones de los viajes aéreos. Hoy en día, sin embargo, los expertos están concentrando su atención en un conjunto completamente nuevo de entes que están contribuyendo a una emergencia de salud pública de dimensiones internacionales. Esta vez el objetivo no son los gérmenes, sino nosotros, los seres humanos y nuestros malos hábitos: fumar, comer en demasía y hacer muy poco ejercicio. De hecho, se ha descubierto que este tipo de comportamientos tienen conexión con el desarrollo de padecimientos crónicos como el cáncer, la diabetes y las enfermedades cardiacas y pulmonares, mismos que, en conjunto, son responsables de casi dos terceras partes de las muertes a nivel mundial. Lo triste es que muchas de esas condiciones son evitables. Es por ello que los líderes globales están cambiando de dirección. Ahora su interés es encontrar mecanismos para lograr que la gente modifique sus malos hábitos.

Con base en lo que leyó en la parte 3 de este libro, sobre todo lo relativo al cambio, ¿qué sugerencias haría a los líderes mencionados para conseguir que la gente cambie? ¡Sea creativo!

Perspectiva global

Cierto o falso: el entorno laboral puede ser estresante. Lo más probable es que haya respondido afirmativamente, y así es, particularmente por el hecho de que la recesión económica sigue estando presente. Durante la recesión, los equipos de trabajo se han reducido, mientras que las cargas de trabajo y la presión se han incrementado. Las empresas han pedido a sus empleados que sean más innovadores y creativos pero que, al mismo tiempo, sean más eficientes. ¡No cabe duda de que esto sólo puede conducir al estrés! Ahora bien, uno de los mejores bálsamos contra el estrés son las vacaciones, es decir, alejarse aunque sea temporalmente del trabajo. Y casi todos los países desarrollados tienen leyes que obligan a las empresas a dar un descanso a sus empleados. En Alemania, por ejemplo, los trabajadores tienen garantizado un mes de vacaciones. En Reino Unido tienen derecho a más de cinco semanas de asueto pagado. En Suiza se les otorgan 20 días laborales o cuatro semanas. Sin embargo, en Estados Unidos no existe ese tipo de protección. De hecho, es prácticamente el único país desarrollado donde las empresas no tienen obligación de dar vacaciones a su personal. Pero, aun cuando muchas compañías estadounidenses sí permiten que sus empleados tomen un descanso, éstos no están aprovechando la oportunidad. Una encuesta reciente indica que el trabajador estadounidense promedio ha acumulado más de cinco días de asueto no aprovechados. ¿A qué se debe? Por lo general, los empleados arguyen que no tienen dinero ni tiempo para planear unas vacaciones. No obstante, algunos expertos en administración afirman que la negativa a utilizar los periodos vacacionales esconde, como causa más probable, un temor relacionado con las condiciones económicas.

Analice las preguntas siguientes, tomando en consideración lo que aprendió en la parte 3:

- *¿Por qué se dice que las vacaciones constituyen un buen antídoto contra el estrés?*
- *¿A qué se debe, desde su punto de vista, que los trabajadores estadounidenses no estén aprovechando todo su tiempo de vacaciones? ¿A la falta de dinero o a algún temor oculto? ¿Tal vez a ambas razones? Someta a discusión este tema.*
- *¿Qué podría hacer como gerente para "animar" a sus empleados a usar su tiempo de vacaciones?*
- *Investigue un poco: ¿además de Estados Unidos, qué otros países sufren de "privación vacacional"?*
- *Según su punto de vista, ¿cuáles son las razones para que las naciones europeas y de otras latitudes sean más aceptantes del concepto de tomar vacaciones para descansar del trabajo?*
- *¿Considera que Estados Unidos requiere una política nacional en relación con las vacaciones? Defienda su opinión. ¿Cree que tal política sería positiva para los negocios? ¿Por qué?*

Fuentes: D. Thompson, "The Only Advanced Country Without a National Vacation Policy? It's the U.S.", www.theatlantic.com, 2 de julio de 2012; P. Korkki, "Drive to Worry, and to Procrastinate", New York Times Online, *25 de febrero de 2012; "Expedia 2011 Vacation Deprivation Study Reveals Work-Life Disparity Across Five Continents", finance.yahoo.com/news/, 30 de noviembre de 2011; "Overworked, Older Americans Not Using Up Allotted Vacation Days", www.huffingtonpost.com, 26 de noviembre de 2011; y P. Korkki, "Working at Making the Most of Your Vacation",* New York Times Online, *13 de agosto de 2011.*

Caso continuo

Starbucks – Toma de decisiones y cambio

Decisiones y más decisiones

Algo de lo que quizás usted no esté al tanto es que después de 15 años al frente de Starbucks, en 2000 y con sólo 46 años de edad, Howard Schultz renunció al cargo de director general de la empresa (aunque conservó el título de presidente de la misma) porque se sentía "un poco aburrido". Cuando abandonó la dirección general (una determinación que había planeado, para la que se había preparado y que no tenía intención alguna de revocar), Schultz transmitió el mensaje implícito de que accedía a confiar en las decisiones que tomaran otras personas. Al principio la compañía siguió prosperando, pero luego comenzaron a hacerse evidentes las consecuencias de una rápida expansión al mercado masivo, y el interés de los clientes empezó a disminuir por primera vez en la historia de la organización. Mientras atestiguaba tales acontecimientos, hubo momentos en que Schultz pensó que las decisiones que se estaban tomando no eran las correctas y no podía desprenderse de la sensación de que Starbucks se



El director y CEO de Starbucks Howard Schultz muestra el nuevo café instantáneo de la compañía "VIA" durante la ceremonia de lanzamiento en el aeropuerto de Haneda, en Tokio, en abril de 2010.
Fuente: YOSHIKAZU TSUNO/AFP/Getty Images/Newscom

había perdido en el camino. De hecho, en un memorando que llegó a conocerse como "el clamor del *espresso* se deja oír en todo el mundo", explicó con todo detalle a sus gerentes de primer nivel que el crecimiento sin precedentes experimentado por la compañía había provocado numerosos compromisos de poca relevancia pero que habían terminado por "socavar la experiencia Starbucks". Entre otras cosas, Schultz se quejaba de que el diseño de las cafeterías era demasiado impersonal y homogéneo; de que las cafeteras automáticas estaban quitando protagonismo a los baristas porque ahora ya no tenían que tostar y colar el café frente a la clientela; y de que se estaban usando empaques tan herméticos para el café, que los consumidores no podían disfrutar más el aroma único del producto. Starbucks había perdido su factor "desenfadado", y la crítica que hizo Schultz sobre el estado de las cafeterías de la empresa fue contundente y clara. El propósito ya no era ofrecer buen café, sino hacer que las máquinas registradoras tintinearan sin detenerse. Un año después de redactar aquel memorando (y tras ocho de haber abandonado el cargo de director general), Schultz volvió a asumir la responsabilidad al frente de la empresa, esforzándose por restaurar la experiencia Starbucks. Sus objetivos: sacar a las cafeterías del problema, reavivar el vínculo emocional con los clientes, e implementar cambios de largo plazo tales como reorganizar la compañía y renovar la cadena de suministro. Su primera acción, sin embargo, consistió en disculparse con el personal por la decisión que había llevado a la organización hasta aquel punto. De hecho, su intención de reinstaurar el control de calidad lo condujo a la decisión de cerrar la totalidad de las cafeterías Starbucks de Estados Unidos (7 100 en aquella época) durante una tarde completa para volver a capacitar a los 135 000 baristas en torno de la experiencia del buen café… sobre cuál era su significado y de qué se trataba. Aquella fue una determinación audaz y muchos "expertos" consideraron que redundaría en un completo desastre en términos de relaciones públicas y resultados financieros. Pero Schultz creía que era un paso absolutamente necesario para revivir y dotar a Starbucks de una energía renovada. Otra decisión controversial que tomó fue la realización de una conferencia sobre liderazgo con la asistencia simultánea y en un mismo lugar de todos los gerentes (más o menos 8 000) de sus puntos de venta y otros 2 000 partners. ¿Cuál era su interés? Generar entusiasmo y ganas de pasar a la acción entre todos esos empleados, partiendo de su comprensión de qué representa Starbucks y qué se necesitaba hacer para que la compañía sobreviviera y prosperara. Schultz no sabía a ciencia cierta cómo reaccionaría Wall Street respecto del costo del evento, mismo que alcanzó un total aproximado de 30 millones de dólares (por concepto de viajes aéreos, comidas, hoteles, etc.),

pero en realidad no le importó, pues consideraba que aquella acción era absolutamente necesaria e importante. En lugar de reunir a su personal en Seattle, donde se ubica la sede de Starbucks, Schultz eligió hacerlo en Nueva Orleans, una ciudad que apenas estaba recuperándose de la destrucción que el huracán Katrina había dejado a su paso cinco años antes, en 2005. ¿Una pesadilla logística? Sin duda alguna. Pero la decisión llevaba implícita una elección simbólica. Nueva Orleans estaba atravesando por un proceso de reconstrucción, igual que Starbucks, y ambas querían tener éxito en su propósito. Durante su visita a la ciudad, los *partners* de Starbucks dedicaron unas 50 000 horas de su tiempo a realizar trabajo voluntario, dejando claro a Schultz y a todos los gerentes que, no obstante los problemas que enfrentaban, seguían identificados con los valores preconizados por la compañía. Otras decisiones, como cerrar 800 cafeterías y despedir a 4 000 *partners*, fueron más difíciles de afrontar. Desde aquel momento de transición, Schultz ha tomado muchas decisiones. Pero Starbucks parece más segura que nunca de su camino; en 2011 consiguió los resultados financieros más altos de su historia y está en las mejores condiciones para seguir obteniéndolos en el futuro.

Innovación y más innovación

Starbucks se ha caracterizado por su tendencia a innovar. Partió del concepto de la cafetería de barrio y terminó redefiniendo por completo la experiencia de disfrutar un café. Por otro lado, la empresa ha tenido siempre la capacidad de crear nuevos productos con relativa rapidez. Sus equipos de IyD (investigación y desarrollo) son responsables de innovar en materia de alimentos, bebidas y maquinaria. En 2011, la empresa gastó casi 15 millones de dólares en IyD técnico, prueba de productos y mejora de productos y procesos en todas las áreas del negocio. La cifra fue 67 por ciento más alta en comparación con los gastos de 2010 y 114 por ciento superior a los de 2009.

Un ejemplo de su proceso de innovación es la forma en que se prepara para la temporada navideña; de hecho, hay quien afirma que “Starbucks ha convertido la Navidad en toda una ciencia”. A lo largo de varios meses, la empresa dedica muchas reuniones a probar y autorizar los aromas y sabores de la temporada. La preparación para las fiestas de 2011 comenzó en octubre del año anterior, cuando se dio a los clientes la oportunidad de responder (en las cafeterías o vía web) encuestas que luego se utilizaron para evaluar sus preferencias. A mediados de diciembre de 2010, Schultz, quien tiene la última palabra tanto respecto de todos los productos nuevos como de los arreglos temáticos, revisó el tema a utilizar en 2011. Y más valía que los resultados fueran perfectos. En marzo de 2011, el tema de ese año (*Let's Merry*, un despropósito gramatical que significa algo así como “seamos felices”) quedó aprobado. Para mediados de marzo, el “equipo responsable de la celebración” comenzó a reunirse una vez por semana. El 1 de junio arrancó la producción de los vasos rojos que la empresa usa en la temporada navideña (desde 1997). Hacia finales de junio, el equipo responsable tenía terminada una maqueta de la decoración de las cafeterías para que Schultz la revisara y aprobara. Para mediados de agosto, todos los letreros para interiores, los menús y las pegatinas para ventanas estaban en proceso de impresión. El 15 de noviembre de 2011, la totalidad de esas piezas se conjuntaron para comenzar la celebración formal de las festividades. Y todos los esfuerzos valieron la pena. ¿Quiere una prueba de tal afirmación? La empresa obtuvo ganancias de casi 3 000 millones de dólares durante el último trimestre del año (que comprende la temporada navideña). ¡Una razón más que válida para festejar!

El proceso de innovación de la empresa debe estar rindiendo frutos, ya que muchos de los productos navideños que ha creado a lo largo de los años siguen siendo muy populares. Por ejemplo, su “mezcla navideña” apareció por primera vez en 1985. El *latte de jengibre* fue una innovación de la Navidad de 2000 y el *latte caramel brulée* nació en la de 2009. Durante la temporada navideña de 2011 los clientes conocieron el *skinny peppermint mocha*, una bebida baja en grasas (coherente con la tendencia de consumir productos más saludables pero de sabor agradable), y la línea de mini postres, introducida para conmemorar el cuadragésimo aniversario de la empresa. Pero obviamente, a juzgar por los resultados de Starbucks, sus productos navideños no son lo único que ha tenido éxito. Una de las creaciones más recientes de la empresa es una línea de infusiones a base de granos de café ligeramente tostados. Por otro lado, la popularidad alcanzada por las bebidas energizantes la llevó a crear una línea “natural” de dicho producto bajo el nombre de Refreshers. Esta nueva bebida frutal carbonatada tiene un alto contenido de antioxidantes y obtiene su poder energizante a partir de un extracto de granos verdes de café sin tostar. Schultz explicó a los grupos con intereses en la compañía que ésta seguirá creando muchos productos con el objetivo de que “tengan una existencia en el mundo exterior”. Por lo pronto, los Refreshers de Starbucks se venden en 160 000 tiendas, además de estar disponibles en versiones especiales en las cafeterías de la organización.

Starbucks no siempre genera por sí misma los nuevos productos que comercializa. A veces los “compra”. Fue el caso, por ejemplo, de Evolution Fresh Inc., empresa que adquirió a finales de 2011. Por lo pronto, el jugo Evolution Fresh se vende solamente en las tiendas de la costa occidental de Estados Unidos pero Starbucks pretende expandir la marca y darle presencia en más puntos de venta, incluyendo sus propias cafeterías. Además, planea abrir bares de jugos para comercializar en ellos sus productos de dicha línea, así como otros alimentos saludables.

Preguntas de análisis

1. Starbucks tiene algunos objetivos bastante específicos (consulte la parte 4, p. 325, para conocerlos). Tomando esto en consideración, ¿considera que los gerentes tenderán a tomar más decisiones racionales, decisiones racionalmente limitadas o decisiones intuitivas? Explique su respuesta?
2. Mencione ejemplos de las decisiones que los gerentes de Starbucks podrían haber tomado (a) bajo condiciones de certidumbre, (b) bajo condiciones de riesgo y (c) bajo condiciones de incertidumbre.
3. ¿Qué tipo de tomador de decisiones da la impresión de ser Howard Schultz? Explique su respuesta.
4. ¿Cómo podrían los sesgos y errores afectar la toma de decisiones de los gerentes de Starbucks? ¿Y la de los gerentes de las cafeterías Starbucks? ¿Y la de sus *partners*?
5. ¿En qué sentido podría ser importante el pensamiento de diseño para una empresa como Starbucks? ¿Detecta algún indicio de que Starbucks esté utilizando el pensamiento de diseño? Explique su respuesta.
6. Howard Schultz se ha mostrado firme respecto de ofrecer la mejor "experiencia Starbucks" a cada uno de sus clientes. Si fuera gerente de una de las cafeterías de la cadena, ¿qué haría para evitar que sus empleados experimentaran altos niveles de estrés cuando la demanda de los consumidores aumenta y todos quieren que sus pedidos se satisfagan al momento?
7. ¿Diría que el entorno en que opera Starbucks es de aguas tranquilas o de aguas agitadas? Explique su punto de vista. ¿Cómo maneja el cambio la empresa en este tipo de entorno?
8. Utilice la figura 7-9 para describir en entorno de innovación de Starbucks.
9. Consulte la misión y los principios guía de la compañía (en www.starbucks.com). Explique cómo éstos afectan la toma de decisiones gerenciales, el cambio y la innovación.

Notas de la Parte 3 del Caso continuo

Fuentes: Starbucks News Release, "Starbucks Reports Record Third Quarter Results", www.investor.starbucks.com, 26 de julio de 2012; B. Horovitz, "Starbucks Rolling Out Pop with Pep", *USA Today*, 22 de marzo de 2012, p. 1B; K. McLaughlin, "The Hot Blonde in the Coffee Shop: A Lighter Roast", *Wall Street Journal*, 1 de febrero de 2012, p. D1+; L. Patton, "Starbucks's 12 Months of Christmas", *Bloomberg BusinessWeek*, 12-18 de diciembre de 2011, pp. 34-35; "2011 Leader of the Year: Howard Schultz. Strong Coffee", *Fortune*, 12 de diciembre de 2011, pp. 100-116; J. Jargon, "Latest Starbucks Concoction: Juice", *Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 2011, pp. B1+; "Howard Schultz, On Getting a Second Shot", *Inc.*, abril de 2011, pp. 52-54; D. Brady, "Hard Choices", *Bloomberg BusinessWeek*, 4-10 abril de 2011, p. 102; H. Schultz, "How Starbucks Got Mojo Back", *Newsweek*, 21 de marzo de 2011, pp. 50-51; C. Cain Miller, "A Changed Starbucks. A Changed CEO", *New York Times Online*, 12 de marzo de 2011; A. Ignatious, "We Had To Own Our Mistakes", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, pp. 108-115; "Training 135 000 Employees In One Day-Starbucks Closes Stores To Do It", www.thecareerrevolution.com, 27 de febrero de 2008; y "Howard Schultz's Starbucks Memo", www.ft.com, 23 de febrero de 2007.

CAPÍTULO

8 Fundamentos de la planeación

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

¿Sabe qué es delicioso? Una bolsa de patatas fritas de McDonald's, calientes, recién hechas y espolvoreadas con un poco de sal. ¿Sabe cuántas raciones de patatas fritas vende McDonald's diariamente alrededor del mundo? Nueve millones. ¡Una enorme cantidad de sabor! ¿Cómo logra esta empresa con más de 33 500 restaurantes en 119 países y que atiende a casi 68 millones de clientes diarios llevar a cabo su trabajo satisfactoria y consistentemente?[1] Para McDonald's, la clave es su Plan para ganar… Y, una década después de su creación, los fundamentos del mismo siguen guiando las actividades de la compañía.

El Plan para ganar está basado en tres componentes. El primero es la excelencia operativa. La empresa busca satisfacer este parámetro mediante una revisión consistente en cada uno de sus puntos de venta y poniendo en práctica un estricto proceso de medición. El segundo componente estriba en mantener el liderazgo en términos de marketing, algo que McDonald's logra vinculándose con los clientes a través de una dirección de marketing global, moderna y actual. El tercer componente del Plan para ganar es la innovación. McDonald's nunca deja de renovarse. Su objetivo es ofrecer una completa diversidad de productos valiosos, de primera calidad, saludables y a precios justos. En la actualidad, el Plan para ganar sigue siendo la piedra angular en la actividad empresarial de McDonald's. En un informe anual reciente de la empresa se menciona que: "Nuestro éxito continúa siendo global y todas las regiones del mundo hacen una contribución importante a nuestros resultados. Todo esto ha sido posible a partir del Plan para ganar que nos ha servido como programa maestro". Don Thompson, nuevo director general de la organización, reafirmó su adhesión al Plan para ganar y, en conjunto con su equipo de liderazgo, ha identificado tres objetivos de crecimiento global: optimizar sus menús, modernizar la experiencia del cliente y



Fuente: Time & Life Pictures/Getty Images


Fuente: Antonio Perez/MCT/Newscom

ampliar la accesibilidad a los restaurantes. Ahora bien, ¿qué tiene que ver todo esto con las patatas fritas?

Barbara Booth (en la fotografía), directora de ciencia sensorial de McDonald's, es responsable de supervisar y evaluar todos los productos que integran los menús de la compañía. Sin embargo, durante su evaluación semestral de patatas fritas, concentra su atención de manera especial en identificar las características idóneas de dicho producto. (Puede ver un video explicativo en http://www.businessweek.com/videos/2012-04-09/mcdonalds-fries-undergo-rigorous-sensory-tests.) Según sus propias palabras, su misión es obtener patatas fritas que le produzcan la sensación de "estar caminando sobre suaves copos de nieve recién caídos". En este sentido, el sabor, la textura y la apariencia del producto son fundamentales. Durante la evaluación (que en realidad funciona como una especie de concurso), los principales proveedores de patatas de la cadena proporcionan una muestra de sus cosechas para que los expertos de McDonald's las cocinen siguiendo los muy estrictos lineamientos operativos de la empresa, incluyendo la cantidad exacta de sal que deben llevar (misma que, por cierto, es medida y controlada de forma automática mediante un salero especial). Reunidos en torno de una gran mesa rectangular, los catadores olfatean, degustan y escupen las patatas para evaluar y calificar las muestras de materia prima. Pero el evento es algo más que un concurso de sabor; en realidad representa la oportunidad para que Booth y su equipo interactúen con los proveedores y les enseñen cuáles son las características que buscan en

Para McDonald's, la clave que le permite hacer su trabajo satisfactoria y consistentemente es su Plan para ganar…

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

8.1 ***Definir*** *la naturaleza y los propósitos de la planeación.*

8.2 ***Clasificar*** *los distintos tipos de objetivos que podrían tener las organizaciones y los diferentes tipos de planes que utilizan.*

8.3 ***Identificar*** *y comparar los diferentes modelos de planeación y establecimiento de objetivos.*

8.4 ***Analizar*** *temas contemporáneos relativos a la planeación.*

materia de calidad. Todo con la finalidad de conseguir las patatas fritas perfectas a partir de planes y objetivos bien delineados. ***¿A qué se debe que la planeación sea tan importante para el éxito de empresas como McDonald's?***

Tal vez podría pensar que la "planeación" es importante para compañías de gran tamaño como McDonald's pero no demasiado relevante en su caso personal. Lo cierto es que, al determinar qué materias cursará el próximo semestre o decidir qué tiene que hacer para completar a tiempo el proyecto que le asignaron en una clase, usted está planeando. Por otro lado, la planeación es una actividad que todos los gerentes como Barbara Booth y sus colegas de las distintas áreas de McDonald's deben llevar a cabo. Aunque en cada caso particular los detalles varían, la planeación es una parte esencial de la administración. Es por ello que en este capítulo hablaremos de los fundamentos de esta actividad: qué es la planeación, por qué planean los gerentes y cómo lo hacen.

8.1 ***Definir*** *la naturaleza y los propósitos de la planeación.*

EL QUÉ Y EL PORQUÉ de la planeación

Cuando anunció la construcción de su nueva aeronave 787, Boeing le dio un nombre que evoca anhelos y ensueños cumplidos, Dreamliner. Sin embargo, el proyecto se convirtió en una auténtica pesadilla para los gerentes. El nuevo avión fue el producto más popular en la historia de la empresa, sobre todo por sus innovaciones en cuanto a eficiencia en el aprovechamiento de combustible. No obstante, su producción llegó a retrasarse hasta tres años. Los primeros aparatos fueron entregados a la ANA (All Nippon Airways) en septiembre de 2011. Boeing admitió que el cronograma del proyecto fue demasiado ambicioso, aun cuando todos sus detalles habían sido cuidadosamente planeados.[2] Algunos clientes (en este caso, unas 60 aerolíneas que habían ordenado los jets) se cansaron de esperar o, en respuesta al cambiante entorno económico, cancelaron sus pedidos. ¿Acaso los gerentes de Boeing pudieron haber hecho una mejor planeación?

¿Qué es la planeación?

planeación
Función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades

Como establecimos en el capítulo 1, la **planeación** es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) como con los medios (el cómo).

Cuando empleamos el término *planear*, nos referimos a la planeación *formal*. En la planeación formal se definen los objetivos específicos a lograr en un periodo determinado. Estos objetivos se estipulan por escrito para que todos los miembros de la organización tengan conocimiento de los mismos, lo cual reduce la ambigüedad y da lugar a un entendimiento compartido de qué se tiene que hacer para conseguirlos. Por último, el propósito de los planes específicos radica precisamente en señalar cómo se lograrán los objetivos.

¿Por qué planean los gerentes?

Según parece, la planeación requiere un gran esfuerzo. Entonces, ¿por qué querrían embarcarse en tal labor los gerentes? Podemos citar por lo menos cuatro razones. En primer lugar, la planeación les da *dirección* tanto a los gerentes como a otros tipos de empleados. Cuando éstos saben qué es lo que pretenden sus organizaciones o unidades de trabajo y qué deben hacer ellos para contribuir a dicho propósito, tienen la capacidad de coordinar sus actividades, cooperar entre sí y poner su grano de arena en la consecución de las metas generales. Sin planeación, los departamentos y los individuos podrían perseguir objetivos distintos y obstaculizar el logro eficiente de aquellos fijados por la compañía.

Una razón más estriba en que la planeación *reduce la incertidumbre*, forzando a los gerentes a poner su atención en el futuro, anticipar el cambio, considerar el impacto del mismo y desarrollar respuestas adecuadas. Aunque la planeación no elimina la incertidumbre, los gerentes planean para poder responder eficientemente cuando ésta surge.

Por otro lado, la planeación *minimiza el desperdicio y la redundancia*. Cuando las actividades laborares son coordinadas en función de un plan, las ineficiencias saltan a la vista y pueden corregirse y eliminarse.

Finalmente, la planeación *establece los objetivos o estándares que se utilizan en la función de control*. Al planear, los gerentes desarrollan objetivos y planes y, cuando les llega el momento de ejercer la tarea de controlar, pueden determinar cuáles de esos planes se pusieron en práctica y cuáles objetivos se alcanzaron. De no haber planeación, los gerentes carecerían de parámetros para medir el esfuerzo laboral.



La planeación sigue contribuyendo al desempeño rentable de Recreational Equipment, Inc. Gracias a la implementación de sus planes formales de expansión, REI ha logrado crecer: fundada en 1944 con una sola tienda, hoy en día la empresa se ha convertido en uno de los principales minoristas de ropa y equipo recreativo para exteriores, con más de 120 puntos de venta, una fuerza laboral superior a los 10 000 empleados y ventas por 1 000 millones de dólares. Además de los productos para entusiastas de los deportes al aire libre, REI ofrece paquetes vacacionales de aventura en distintos lugares del orbe, excursiones por un día y programas educativos a nivel local. En esta fotografía aparecen los empleados de REI durante la inauguración de la nueva tienda de la cadena en el distrito comercial del SoHo neoyorquino. De acuerdo con sus empleados, REI se distingue en términos de desempeño y ha formado parte de las "100 mejores compañías para trabajar" desde que la revista Fortune comenzó a compilar el listado en 1998.
Fuente: Matt Peyton/AP Images for REI

Planeación y desempeño

¿Vale la pena planear? Numerosos estudios han tratado de establecer la relación que existe entre planeación y desempeño.[3] Aunque casi todos ellos demuestran que ésta es positiva, no podemos decir que las organizaciones que hacen una planeación formal *siempre* superan el desempeño de aquellas que no lo hacen. Entonces, ¿qué *podemos* concluir al respecto?

En primer lugar que, en términos generales, la planeación formal está asociada con la obtención de resultados financieros positivos: utilidades más altas, un mejor rendimiento sobre los activos, etc. En segundo que, aparentemente, llevar a cabo un buen trabajo de planeación e implementar los planes derivados de éste juega un papel más importante para el alto desempeño que la cantidad de planeación efectuada. Por otro lado, en los estudios que no evidenciaron un alto desempeño a consecuencia de la planeación formal, el entorno externo suele ser responsable. Cuando factores externos tales como las normas gubernamentales o los poderosos sindicatos restringen las opciones de los gerentes, el impacto de la planeación en el desempeño organizacional se ve reducido. Por último, la relación entre planeación y desempeño parece depender también del marco temporal. De acuerdo con las evidencias, se requieren por lo menos cuatro años de planeación formal para que comience a ser visible su efecto sobre el desempeño.

OBJETIVOS y planes

Clasificar *los distintos tipos de objetivos que podrían tener las organizaciones y los diferentes tipos de planes que utilizan.* **8.2**

La planeación suele ser reconocida como la principal función administrativa, ya que establece la base de todas las demás actividades que ejecutan los gerentes al organizar, dirigir y controlar. Consta de dos factores relevantes: objetivos y planes.

Los **objetivos (metas)** son los resultados o propósitos que se desea lograr.[4] Son ellos los que funcionan como guía de las decisiones y representan los criterios a partir de los cuales serán medidos los resultados obtenidos por el trabajo. Ésa es la razón por la que se les considera los elementos fundamentales de la planeación. Es preciso saber cuál es el objetivo o el resultado que se quiere lograr antes de poder establecer los planes para conseguirlo. Los **planes** son documentos en los que se especifica cómo se lograrán los objetivos. Normalmente en ellos se incluyen la asignación de recursos, los cronogramas y otras acciones necesarias para que se cumplan. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto los objetivos como los planes correspondientes.

objetivos (metas)
Resultados o propósitos que se desea lograr

planes
Documentos en los que se especifica cómo se lograrán los objetivos

Tipos de objetivos

Podría parecer que las organizaciones sólo tienen un objetivo. Las empresas quieren generar utilidades y las organizaciones sin ánimo de lucro desean satisfacer las necesidades de uno o varios grupos sociales específicos. Sin embargo, un objetivo único es incapaz de definir apropiadamente el éxito de una organización. Por otro lado, si los gerentes hacen hincapié en una sola meta, otras que tal vez son esenciales para el éxito en el largo plazo, podrían ser ignoradas. Además, como comentamos en el capítulo 5, utilizar un solo objetivo (digamos, generar utilidades) podría derivar en comportamientos antiéticos, toda vez que gerentes y empleados dejarán de lado otros aspectos de su labor con tal de obtener buenos resultados en el único parámetro que se usará para evaluar su desempeño.[5] En realidad, todas las organizaciones cuentan con diversos objetivos. Por ejemplo, las empresas podrían estar interesadas en aumentar su participación de mercado, mantener el entusiasmo de sus empleados por trabajar para la compañía y lograr prácticas laborales sustentables desde la perspectiva ecológica. Por su parte, una institución religiosa tal vez buscaría ofrecer un lugar para practicar el culto pero también dar apoyo a personas de su comunidad que enfrentan desventajas económicas y actuar como sitio de reunión para sus integrantes.

Prácticamente, todos los objetivos de una organización pueden clasificarse en dos grandes categorías: estratégicos o financieros. Estos últimos tienen que ver con los resultados financieros de la organización, mientras que los estratégicos se relacionan con todas las demás áreas

de su desempeño. Por ejemplo, McDonald's ha determinado que sus metas financieras consisten en aumentar entre 3 y 5 por ciento promedio anual sus ventas e ingresos, 6 o 7 por ciento promedio anual sus ingresos operativos y más de 10 por ciento su rendimiento sobre el capital invertido.[6] Por otro lado, el siguiente es un ejemplo de objetivo estratégico de Bloomberg L.P.: "Queremos convertirnos en la organización de noticias más influyente del mundo".[7]

objetivos establecidos
Declaraciones oficiales que hace la organización de las metas que asegura perseguir y que desea que las partes interesadas consideren como tales

Los objetivos que acabamos de describir son **objetivos establecidos**, es decir, declaraciones oficiales que hace una organización respecto de las metas que asegura perseguir y que desea que las partes interesadas consideren como tales. Sin embargo, los objetivos establecidos (mismos que pueden encontrarse en los estatutos de la organización, en sus informes anuales, en los anuncios que realiza su departamento de relaciones públicas o en comunicaciones públicas de sus gerentes) suelen entrar en conflicto con, o verse influenciados por, lo que los diversos grupos con intereses en la compañía creen que debería hacer ésta. Por ejemplo, el objetivo de Nike es "generar inspiración e innovación para todos los deportistas". La visión de la compañía canadiense EnCana es "convertirse en un punto de referencia de alto desempeño entre las empresas especializadas en la producción independiente de petróleo y gas". El objetivo de Deutsche Bank es "ser el proveedor líder de soluciones financieras a nivel global, crear un valor duradero para nuestros clientes, para nuestros accionistas y para las comunidades en las que operamos".[8] Las declaraciones anteriores son vagas, y probablemente son más una adecuada representación de las habilidades de relaciones públicas de la dirección de las empresas mencionadas que una descripción significativa de lo que en realidad están tratando de lograr. En consecuencia, no debería sorprendernos que los objetivos establecidos suelan ser irrelevantes respecto de lo que realmente ocurre.[9]

objetivos reales
Los auténticos objetivos cuyo cumplimiento persigue la organización, tal como quedan definidos por las acciones de sus integrantes

Si se quiere saber cuáles son los **objetivos reales** de la organización (es decir, aquellos que en realidad se está esforzando por cumplir), habrá que prestar atención a lo que hacen sus miembros. Sus acciones definen las prioridades. Por ejemplo, una universidad podría afirmar que su objetivo es limitar el número de alumnos que participan en cada clase, facilitar las relaciones estrechas entre estudiantes y académicos y buscar que los estudiantes se involucren activamente en el proceso de aprendizaje, ¡pero en realidad lo que hacen es saturar los salones de clase! Estar conscientes de que los objetivos reales pueden ser distintos de los establecidos es importante, pues permite reconocer los verdaderos motivos de las inconsistencias evidentes.

Tipos de planes

Las formas más populares de describir los planes organizacionales son en función de su alcance (estratégicos u operativos), de su marco temporal (de corto o de largo plazo), de su especificidad (direccionales o específicos) y de su frecuencia de uso (de una sola vez o permanentes). Como se muestra en la figura 8-1, estos tipos de planes no son independientes.

en la PRÁCTICA



Fuente: Braeden Rogers

Braeden Rogers
Gerente de soluciones emergentes

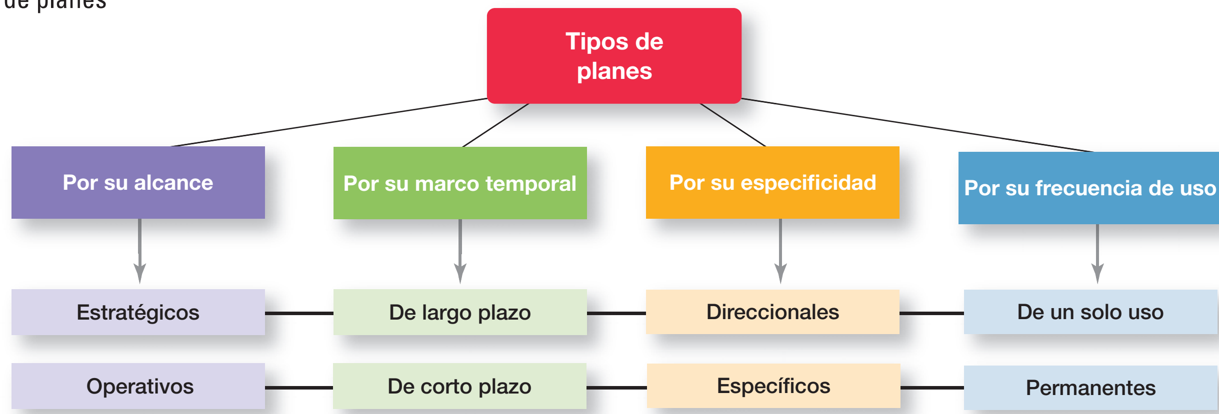
Contexto:

Tommy y Kate Larkin abrieron hace poco un restaurante y tienda de alimentos de especialidad en el norte de California. En la tienda también se vende vino y artesanías de fabricación local. Aunque gracias a la afluencia de turistas al negocio le va bien durante los meses de verano, entre octubre y abril la actividad disminuye de forma sustancial ante la ausencia de visitantes foráneos. A pesar de lo anterior, los Larkin piensan que el lugar les ofrece buenas oportunidades de desarrollo.

¿Qué tipo de planes necesitan hacer los Larkin para sobrevivir durante la temporada baja?

Tommy y Kate necesitan encontrar formas de impulsar su negocio durante los meses flojos. Para ello, podrían tratar de establecer una iniciativa de comercio electrónico más sólida que les permita comercializar los vinos y las artesanías, y de esa manera dejar de depender exclusivamente de las transacciones físicas. También podrían aumentar su publicidad formal y las ofertas en el punto de venta con el objetivo de incrementar las ventas durante la temporada baja.

Figura 8-1
Tipos de planes



En otras palabras, los planes estratégicos suelen ser de largo plazo, direccionales y de un solo uso, mientras que los planes operativos generalmente son de corto plazo, específicos y permanentes. Pero, ¿qué incluye cada uno de ellos?

Los **planes estratégicos** son aquellos que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma. Los planes que son aplicables exclusivamente a un área operativa de la organización se denominan **planes operativos**. La diferencia entre estos dos tipos de planes estriba en que los estratégicos son de amplio alcance, mientras que los operativos tienen repercusiones más limitadas.

planes estratégicos
Planes que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma

planes operativos
Planes que abarcan únicamente a un área operativa de la organización

El número de años utilizado para definir los planes de corto y largo plazo ha disminuido considerablemente debido a la incertidumbre del entorno. Hasta hace algún tiempo se acostumbraba pensar que los planes de largo plazo eran aquellos cuyos efectos se extendían más allá de los siete años. Trate de imaginar lo que podría hacer en siete años; eso le dará una idea de cuán difícil sería para un gerente establecer planes tan a futuro. Por consiguiente, definimos los **planes de largo plazo** como aquellos cuyo marco temporal rebasa los tres años.[10] Por su parte, los **planes de corto plazo** son los que cubren un año o menos. Cualquier plan que abarque un periodo de tiempo superior a un año pero inferior a tres es un plan intermedio. Aunque estas clasificaciones en función del tiempo son bastante comunes, cada organización puede emplear el marco temporal que desee en su planeación.

planes de largo plazo
Planes cuyo marco temporal se extiende más allá de tres años

planes de corto plazo
Planes cuyo marco temporal se extiende por un año o menos

Desde un punto de vista meramente intuitivo, pudiera parecer que los planes específicos son preferibles a los direccionales debido a que estos últimos son más laxos. En contraste, los **planes específicos** están definidos con toda claridad y no dejan lugar para la interpretación. Un plan específico determina sus objetivos de forma que no haya cabida para la ambigüedad o las apreciaciones erróneas. Por ejemplo, si un gerente buscara incrementar 8 por ciento la producción generada por su unidad de trabajo en un periodo de 12 meses, podría establecer procedimientos, partidas presupuestales y programas de actividades específicos para lograrlo.

planes específicos
Planes que están definidos con toda claridad y no dejan lugar para la interpretación

A pesar de lo anterior, cuando el nivel de incertidumbre es alto y los gerentes deben mostrarse flexibles para responder a los cambios inesperados, los **planes direccionales** (caracterizados por ser flexibles y establecer solamente lineamientos generales) son más efectivos. La razón es que, si bien permiten focalizar los esfuerzos, no atan a los gerentes a un objetivo o a un curso de acción concretos. Por ejemplo, Sylvia Rhone, presidenta de Motown Records, afirma que tiene un objetivo muy simple: "contratar a los mejores artistas".[12] Por consiguiente, en lugar de desarrollar un plan tan específico como producir y comercializar 10 álbumes de nuevos artistas este año, Rhone podría formular un plan direccional consistente en usar una red de personas de todo el mundo para que detecten talentos desconocidos y prometedores y los pongan en contacto con ella para sumarlos a sus contrataciones. Tenga en cuenta, sin embargo, que es preciso ponderar qué es más conveniente para la organización: la flexibilidad de los planes direccionales o la claridad de los planes específicos.

planes direccionales
Planes que son flexibles y sólo establecen lineamientos generales

Por otro lado, algunos de los planes desarrollados por los gerentes son de uso permanente, mientras que otros se implementan por ocasiones únicas. Los **planes de un solo uso** son aquellos diseñados de manera específica para satisfacer las necesidades planteadas por una situación en particular. Por ejemplo, cuando Walmart quiso aumentar la cantidad de puntos de venta que tenía en China, los ejecutivos de alto nivel formularon como guía un plan de un solo uso. En contraste, los **planes permanentes** son aquellos de implementación continua y que

planes de un solo uso
Planes específicos que se implementan una única vez y son especialmente diseñados para satisfacer las necesidades planteadas por una situación en particular

planes permanentes
Planes de implementación continua que ofrecen guía para el desempeño de actividades repetitivas

ofrecen guía para el desempeño de actividades repetitivas. Estos planes incluyen políticas, reglas y procedimientos (mismos que definimos en el capítulo 6). Un ejemplo de un plan permanente son las políticas contra la discriminación y el acoso sexual desarrolladas por la University of Arizona, ya que proporcionan directrices claras a sus administradores, académicos y personal en general respecto de los planes de contratación y el desempeño de sus puestos laborales.

el LÍDER hace la DIFERENCIA



Fuente: Reuters/Kimberly White

***Jeff Bezos**, fundador y director general de Amazon.com, comprende la importancia de los objetivos y los planes. Como líder, Jeff exuda energía, entusiasmo y empuje.[11] Le gusta divertirse (el legendario sonido de sus carcajadas ha sido comparado con el aleteo de una parvada de gansos volando en una nube de gas hilarante) pero ha buscado hacer realidad su visión de Amazon con una intensa seriedad, poniendo de manifiesto su capacidad para inspirar a sus empleados en las altas y bajas naturales de una empresa de rápido crecimiento. Cuando Bezos fundó la compañía como librería online su objetivo era convertirse en líder de venta minorista en medios electrónicos. Hoy, quince años después, Amazon se está transformando rápidamente en el almacén general más popular del mundo al ampliar su línea de negocios a la venta no sólo de libros, sino también de CDs, DVDs, juegos LEGO, taladros, y hasta legendarios lebrílopes disecados, por mencionar algunos de los miles de productos que se pueden comprar ahí. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?*

ESTABLECIMIENTO DE objetivos y desarrollo de planes

Taylor Haines acaba de ser electa presidenta de la fraternidad honoraria de su escuela de administración y quiere que la organización se involucre de forma más activa en las actividades de la institución. Por su parte, hace tres años Francisco Garza se graduó del Tecnológico de Monterrey como licenciado en marketing e informática y pudo contratarse de inmediato en una empresa de consultoría financiera de alcance regional. Hace poco, fue ascendido a gerente de un equipo de desarrollo de negocios electrónicos conformado por ocho personas y espera poder fortalecer la contribución financiera que hace su gente a la compañía. ¿Qué tendrían que hacer Taylor y Francisco para lograr sus propósitos? El primer paso debe consistir en el establecimiento de objetivos.

8.3 ***Identificar** y comparar los diferentes modelos de planeación y establecimiento de objetivos.*

Modelos de establecimiento de objetivos

Como comentamos antes, los objetivos dan dirección a todas las decisiones y actividades administrativas y representan los parámetros que sirven de base para medir los logros conseguidos. Todos los miembros de la organización deben orientar sus esfuerzos hacia la consecución de dichos objetivos, mismos que pueden ser establecidos mediante un proceso tradicional o a través del modelo de administración por objetivos.

establecimiento tradicional de objetivos
Modelo de establecimiento de objetivos en el que los gerentes de alto nivel determinan las metas que, al fluir al resto de la organización, se convierten en subobjetivos para cada área de la misma

En el **establecimiento tradicional de objetivos**, éstos son determinados por los gerentes de alto nivel y luego, al fluir al resto de la organización, se convierten en subobjetivos para cada área de la misma. Esta perspectiva tradicional parte del supuesto de que los gerentes de alto nivel saben qué es lo mejor para la organización porque pueden ver el “panorama general”. Al infiltrarse a los niveles inferiores, los objetivos guían las labores de los empleados individuales para el logro de las metas generales. Si Taylor quisiera utilizar este modelo, lo primero que tendría que hacer sería averiguar cuáles son los objetivos del rector o director de la escuela de administración y desarrollar metas más específicas para su grupo que, a su vez, puedan contribuir al logro de los propósitos generales de la institución. Piense ahora en el caso de una empresa de manufactura. El presidente le informa al vicepresidente de producción sus expectativas respecto de los costos de manufactura el año próximo e indica al vicepresidente de marketing cuál es el nivel de ventas que desea alcanzar a lo largo del año. Esos objetivos pasan al siguiente nivel organizacional, en donde se consignan por escrito para definir cuáles son las responsabilidades de ese nivel en particular; luego pasan al siguiente nivel, y así consecutivamente. En algún momento posterior, se hace una evaluación del desempeño para determinar si los objetivos asignados a cada nivel fueron alcanzados. Aunque en teoría el proceso debe funcionar como acabamos de describir, lo cierto es que no siempre ocurre así. Convertir los objetivos estratégicos de amplio alcance en metas departamentales, de equipo o individuales puede resultar una tarea bastante frustrante y compleja.

Otro problema inherente al establecimiento tradicional de objetivos estriba en que, cuando los gerentes de alto nivel definen las metas en términos muy amplios como “generar utilidades *suficientes*” o “aumentar el *liderazgo en el mercado*”, la ambigüedad tiene que eliminarse a medida que se especifican propósitos más concretos en cada nivel organizacional. En consecuencia, los gerentes de cada uno de esos niveles definen los objetivos, hacen sus propias interpretaciones e introducen sus sesgos personales para hacerlos más específicos. Sin embargo, lo que suele ocurrir es una gradual pérdida de claridad. La figura 8-2 ilustra los resultados que pueden darse. Pero no tiene que ser así. Por ejemplo, en la fábrica de Carrier-Carlyle Compressor de Stone Mountain, Georgia, los empleados y los gerentes enfocan sus esfuerzos laborales para la

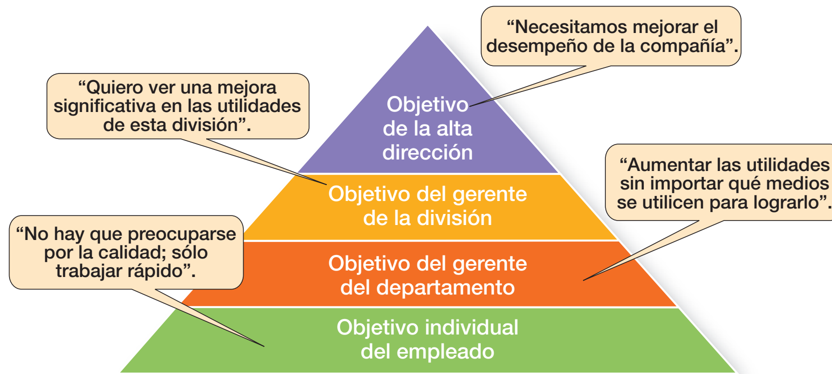


Figura 8-2
Desventajas del establecimiento tradicional de objetivos

consecución de los objetivos. Éstos especifican la necesidad de satisfacer con creces las necesidades de los clientes, concentrarse en la mejora continua e involucrar a la fuerza laboral en el proceso. Para asegurarse de que todos los integrantes de la empresa se mantengan enfocados en esos objetivos, la dirección ha colocado un "termostato" de casi un metro de ancho por un metro de largo en la entrada de empleados; este indicador señala el nivel de desempeño de la fábrica en cualquier momento dado y comunica a los trabajadores en dónde hay que poner atención. "El termostato esboza los objetivos de la planta con diversas métricas y señala cuál es el nivel de desempeño mensual en relación con los mismos". ¿Este modelo de establecimiento de objetivos funciona? En los tres últimos años, la fábrica ha experimentado una reducción de casi 76 por ciento en las tasas de rechazo de los clientes y una disminución de 54.5 por ciento en los casos de enfermedades y lesiones derivadas del trabajo.[13]

Cuando la jerarquía de los objetivos de la organización está definida claramente, como en Carrier Carlyle Compressor, conforma una red integrada de objetivos conocida también como **cadena medios-fines**. Las metas de más alto nivel (o fines) están vinculadas con los objetivos de nivel más bajo, los cuales sirven como medios para su consecución. En otras palabras, los objetivos alcanzados en los niveles más bajos se convierten en los medios para cumplir las metas (fines)

cadena medios-fines
Red integrada de objetivos en la cual el logro de las metas en un nivel sirve como medio para alcanzar los propósitos que se persiguen en el nivel siguiente

en la PRÁCTICA

Contexto:

Geoff Vuleta, director general de Fahrenheit 212, una empresa de consultoría en innovación, tiene un interesante enfoque de planeación. Cada 100 días, los empleados se reúnen para determinar en conjunto aquello que deberá lograrse a lo largo de los 100 días siguientes. Luego, de manera individual, cada uno de ellos realiza un listado de los compromisos con que contribuirá a conseguir las metas de la lista y se sienta con el director general y con el presidente de la empresa para analizar el plan. La suma de los planes individuales se convierte en el punto focal en el que se concentrarán las actividades.

¿Qué opina de este método? ¿Le parece útil o no?

En las organizaciones pequeñas este enfoque garantizará que la cultura corporativa tenga un alcance verdaderamente general y que todos los integrantes de la empresa compartan los mismos valores y objetivos. Por otro lado, conlleva el riesgo de que la perspectiva colectiva se afiance a expensas de la creatividad individual, de manera que algunos empleados tenderán a ajustar sus compromisos a los de sus compañeros. A pesar de ello, es un muy buen método para que todos los miembros de la organización obtengan una parte de los beneficios.

Susan Mathew
Gerente de programación



Fuente: Susan Mathew

Figura 8-3
Pasos de la APO

1. Se formulan los *objetivos y las estrategias generales* de la organización.
2. Los principales objetivos son asignados a las *unidades divisionales y departamentales*.
3. Los gerentes de las unidades *establecen de forma colaborativa los objetivos específicos* de sus áreas de trabajo en coordinación con sus subalternos inmediatos.
4. Se establecen objetivos específicos con la colaboración de *todos los miembros de cada departamento*.
5. Los *planes de acción*, caracterizados por ser específicos y por derivar del acuerdo entre gerentes y empleados, definen cómo se lograrán los objetivos.
6. Se *implementan* los planes de acción.
7. El progreso hacia la consecución de los objetivos se *revisa periódicamente* para *dar retroalimentación*.
8. El logro exitoso de los objetivos es reforzado por las *recompensas basadas en el desempeño.*

del nivel siguiente. Y, el logro de los objetivos de ese nivel se convierte en el medio para cumplir las metas (fines) del siguiente, y así consecutivamente en los distintos estratos de la organización. Así es como se supone que debe funcionar el establecimiento tradicional de objetivos.

administración por objetivos (APO)
Proceso consistente en establecer objetivos derivados de la formulación de acuerdos y en utilizar esos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados

En lugar de usar el establecimiento tradicional de objetivos, muchas organizaciones emplean la **administración por objetivos (APO)**, un proceso que consiste en establecer objetivos derivados de la formulación de acuerdos y en utilizar esos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados. Si Francisco pusiera en práctica este modelo, se sentaría con cada uno de los miembros de su equipo para determinar los objetivos, y luego evaluaría periódicamente si se ha tenido algún progreso hacia el logro de los mismos. Los programas de APO constan de cuatro elementos: especificidad de las metas, toma de decisiones participativa, vigencia temporal explícita y retroalimentación con base en el desempeño.[14] En vez de utilizar los objetivos sólo para asegurarse de que los empleados estén haciendo lo que se supone que deben hacer, la APO los usa también para motivarlos. El atractivo de este modelo estriba en que se hace mayor hincapié en que los empleados se esfuercen por cumplir los objetivos que ellos mismos contribuyeron a establecer. La figura 8-3 lista los pasos de que suelen constar los programas APO.

¿Qué tan bien funciona la APO? Las investigaciones han evidenciado que puede aumentar el nivel de desempeño de los empleados y la productividad organizacional. Por ejemplo, una revisión de programas APO encontró mejores tasas de productividad en casi todos los casos.[15] Pero, ¿este modelo es relevante para las organizaciones actuales? Si se le considera exclusivamente como una forma de establecer objetivos, la respuesta es positiva porque, según las investigaciones, éste puede ser también un buen método para motivar a los empleados.[16]

CARACTERÍSTICAS DE UNA CORRECTA REDACCIÓN DE OBJETIVOS No todos los objetivos se exponen por escrito de la misma manera. En términos de claridad, algunas formas de hacerlo son mejores que otras. Por ejemplo, el director general de Procter & Gamble señaló su deseo de que la empresa sume alrededor de 548 000 clientes nuevos todos los días durante los próximos cinco años.[17] Éste es, sin duda, un objetivo ambicioso, pero muy específico. En ello radica la importancia de que los gerentes aprendan a redactar adecuadamente los objetivos. ¿Cuáles son las características necesarias para lograrlo? Vea la figura 8-4 para conocerlas.

PASOS DEL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Los gerentes deben poner en práctica los siguientes cinco pasos al establecer objetivos.

misión
El propósito que persigue la organización

1. *Revisar la* **misión** *o propósito de la organización*. La misión es una declaración de amplio espectro en donde se especifica cuál es el propósito que persigue la organización y que sirve como guía de lo que debe ser importante para los individuos que la integran. Los gerentes deben revisar la misión antes de redactar sus objetivos, toda vez que éstos deben reflejarla.

Figura 8-4
Objetivos bien redactados

- Están escritos en términos de resultados más que de acciones
- Son medibles y cuantificables
- Son claros en relación con un marco temporal
- Son desafiantes pero logrables
- Se presentan adecuadamente por escrito
- Son comunicados a todos los miembros de la organización que deben estar al tanto

2. *Evaluar los recursos disponibles*. Lo último que se quiere hacer es establecer objetivos imposibles de lograr con los recursos disponibles. Aun cuando las metas deben ser desafiantes, también es preciso que sean realistas. Después de todo, si los recursos que se tienen para trabajar son insuficientes para lograr un objetivo, la meta no se alcanzará, sin importar cuánto esfuerzo se ponga en su consecución. Es como si una persona que gana 50 000 dólares al año se fija el objetivo de crear un portafolio de inversión con valor de un millón de dólares en un periodo de tres años. Sin importar cuánto se esfuerce, sencillamente le será imposible conseguirlo.
3. *Determinar los objetivos, ya sea de forma individual o con aportación de otras personas*. Los objetivos reflejan los resultados deseados y, por lo tanto, deben ser congruentes con la misión de la organización y con las metas establecidas en otras áreas de la misma. Por otro lado, hay que recordar que los objetivos deben ser medibles, específicos e incluir un marco temporal para su cumplimiento.
4. *Consignar los objetivos por escrito y comunicarlos a todos aquellos que deban conocerlos*. Presentar los objetivos por escrito y comunicarlos son acciones que contribuyen a que las personas los tengan presentes. Además, el hecho de consignar los objetivos en un medio físico permite contar con una evidencia visible de la importancia que tiene trabajar en función de una meta específica.
5. *Revisar los resultados y corroborar si se han logrado los objetivos*. Si los objetivos no se han alcanzado, modifíquelos según se requiera.

Una vez que los objetivos han sido establecidos, consignados por escrito y comunicados, el gerente está listo para desarrollar los planes adecuados para trabajar hacia su consecución.

Desarrollo de planes

El proceso de desarrollo de planes se ve influenciado por tres factores de contingencia y también por el modelo de planeación que se utilice.

FACTORES DE CONTINGENCIA EN LA PLANEACIÓN Son tres los factores de contingencia que afectan la elección de planes: el nivel organizacional, el grado de incertidumbre del entorno y la duración de los compromisos a futuro.[20]

La figura 8-5 muestra la relación que existe entre el nivel que ocupa el gerente dentro de la organización y el tipo de planeación que pone en práctica. En términos generales, los gerentes de nivel bajo se concentran en la planeación operativa y los de nivel alto lo hacen en la planeación estratégica.

El segundo factor de contingencia es la incertidumbre del entorno. Cuando el nivel de incertidumbre es alto, los planes deben ser específicos pero flexibles. Los gerentes tienen que estar preparados para modificar o enmendar los planes que hayan implementado. Incluso, habrá ocasiones en que tendrán que tomar la opción de cancelarlos por completo.[21] Por ejemplo, antes de su fusión con United Airlines, el entonces director general de Continental Airlines y su equipo directivo establecieron un objetivo específico para enfocarse en aquello que más anhelaban los clientes: horarios de vuelo confiables. La finalidad era ayudar a que la empresa fuera más competitiva en la muy incierta industria de la aviación. Precisamente debido a ese elevado nivel de inseguridad, el equipo gerencial identificó un "destino, pero no un plan de vuelo" y modificó sus planes para lograr el objetivo de ofrecer un servicio a tiempo.

El último factor de contingencia tiene que ver con el marco temporal de los planes. De acuerdo con el **concepto de compromiso**, los planes deben extenderse tanto tiempo como sea necesario para satisfacer los compromisos adquiridos al momento de su concepción. Desarrollar planes que abarquen demasiado o muy poco tiempo resulta ineficiente e ineficaz. Lo ocurrido a AT&T con el surgimiento del iPhone es un buen ejemplo de por qué es importante comprender el concepto de compromiso. En junio de 2007, cuando AT&T ganó la

En los números[19]

51 por ciento de los gerentes afirmaron estar enfocando la planeación de forma diferente al utilizar más escenarios de negocio y modelos basados en datos.

47 por ciento de los gerentes comentaron que los proyectos de sus organizaciones siempre, o casi siempre, logran sus objetivos.

69 por ciento de los gerentes afirmaron que no se les dan recursos suficientes para llevar a cabo los proyectos.

7 por ciento de los ejecutivos que trabajan en áreas de informática reconocieron que no cuentan con un plan de recuperación en caso de desastre.

75 por ciento de los gerentes comentaron que el modelo de planeación utilizado en sus compañías no estaba funcionando.

19 por ciento de los ejecutivos reconocieron que la planeación es una habilidad muy importante.

concepto de compromiso
Los planes deben extenderse tanto tiempo como sea necesario para satisfacer los compromisos adquiridos al momento de su concepción



Figura 8-5
Desventajas del establecimiento tradicional de objetivos



El modelo de planeación que utiliza Michael Dell, fundador y director ejecutivo de Dell, Inc., involucra a los empleados de diferentes niveles y áreas funcionales de la organización. Los equipos de trabajo, por ejemplo, desarrollan sus propios programas de actividades diarias, llevan un registro de sus progresos y generan planes alternativos cuando no logran cumplir sus objetivos cotidianos. Por su parte, los líderes de los departamentos funcionales de Dell (producción, administración de suministros y administración de canales) se reúnen una vez por semana para formular planes con base en la demanda y oferta de productos. Una de las ventajas de este tipo de planeación radica en que los empleados tienen plena consciencia de los planes que se utilizan para dirigir y coordinar su trabajo. *Fuente: Grzegorz Michalowski/EPA/Newscom*

concesión de derechos exclusivos para dar soporte al iPhone en su red inalámbrica en Estados Unidos, tanto la empresa como Apple misma subestimaron enormemente la popularidad del teléfono, del cual se vendieron 21.8 millones de unidades entre 2011 y el primer trimestre de 2012.[22] Y eso sin contar con todas las apps (por lo menos 500 000 distintas que han sido descargadas más de 15 000 millones de veces), muchas de las cuales consumen una gran cantidad de ancho de banda. La red de AT&T "simplemente fue incapaz de manejar tanto tráfico". John Stankey, director de estrategia de la compañía, comentó: "Fallamos por completo en nuestros cálculos de capacidad de uso". Como descubrió la empresa, el súper teléfono ha creado serios desafíos en virtud de su voracidad de banda ancha.[23] ¿De qué manera ilustra esta experiencia el concepto de compromiso? Al convertirse en el principal proveedor del iPhone, AT&T se "comprometió" a asumir cualesquiera gastos futuros generados por esa decisión planeada. Y ha tenido que vivir con la decisión y sus consecuencias, tanto buenas como malas.

Modelos de planeación

Autoridades estadounidenses de los gobiernos federal, estatal y local están trabajando en conjunto para estimular el crecimiento de las poblaciones de salmón silvestre en el noroeste del país. Los gerentes de la división de Gráficos de flotas globales de 3M Company desarrollan planes detallados para satisfacer la creciente demanda de los clientes y para enfrentar a competidores cada vez más agresivos. Emilio Azcárraga Jean, presidente y director general de Grupo Televisa, obtiene información, opiniones y otras aportaciones de muy distintas personas antes de establecer los objetivos de su empresa, y luego los comunica a varios de sus ejecutivos para que éstos desarrollen la planeación necesaria para alcanzarlos. En cada una de las situaciones anteriores la planeación tiene particularidades específicas pero, en términos generales, para dilucidar *cómo* planean las organizaciones, lo más recomendable es considerar *quién* lleva a cabo esa labor.

En el modelo tradicional, la planeación es tarea específica de los gerentes de alto nivel, aunque suelen recibir el apoyo de un **departamento de planeación formal**, es decir, de un grupo de especialistas en planeación cuya responsabilidad exclusiva es ayudar a establecer y formular los planes organizacionales en los términos adecuados. Bajo este esquema, los planes desarrollados por los gerentes de alto nivel fluyen hacia abajo hasta los demás estratos de la organización, de manera muy parecida a lo que ocurre en el modelo tradicional de establecimiento de objetivos. A medida que pasan de un área a otra de la organización, los planes son ajustados a las necesidades particulares de cada una de ellas. Aunque este método consigue que la planeación gerencial sea rigurosa, sistemática y coordinada, con mucha frecuencia se limita a desarrollar "el plan": una gruesa carpeta (o varias) llena de información irrelevante que se coloca en un anaquel y nunca se usa en la vida real como guía para coordinar los esfuerzos laborales. De hecho, en una encuesta realizada entre gerentes sobre los procesos formales de planeación que se llevan a cabo de arriba hacia abajo de la jerarquía organizacional, más de 75 por ciento afirmaron que el modelo de planeación de sus empresas era insatisfactorio.[24] Una de las quejas más recurrentes fue que "los planes son documentos que prepara el personal corporativo de planeación y cuyo único destino es el olvido". Aunque este enfoque de planeación descendente es utilizado en muchas organizaciones, sólo puede ser efectivo si los gerentes comprenden la importancia de crear documentos que los integrantes de la organización realmente usen y no documentos que den muy buena impresión pero sean ignorados por completo.

departamento de planeación formal
Grupo de especialistas en planeación cuya responsabilidad exclusiva es ayudar a establecer y formular los planes organizacionales en los términos adecuados

Otro modelo de planeación consiste en buscar una mayor participación de los miembros de la organización en el proceso. En este caso, los planes no son transmitidos de un nivel jerárquico superior al siguiente; por el contrario, son desarrollados por los mismos integrantes de cada nivel organizacional y de cada unidad de trabajo con la consigna de satisfacer necesidades específicas. Por ejemplo, en Dell, los empleados de producción, de administración de suministros y de administración de canales se reúnen cada semana para formular planes con base en la oferta y la demanda actuales de sus productos. Por otro lado, los equipos de trabajo establecen sus programas diarios de actividades y llevan un registro de sus progresos en relación con esos programas. Si un equipo no logra cumplir los objetivos, sus integrantes desarrollan planes de "recuperación" para recobrar el ritmo y ajustarse nuevamente al programa.[25] Cuando los miembros de la organización se involucran activamente en la planeación, visualizan los planes como algo más que una serie de propósitos consignados en un papel. De hecho, pueden atestiguar cómo se utilizan los planes para dirigir y controlar el trabajo.

8.4 ***Analizar*** *temas contemporáneos relativos a la planeación.*

TEMAS CONTEMPORÁNEOS relativos a la planeación

La información fluye sin cesar durante las 24 horas del día hasta la segunda planta del edificio de 21 pisos que sirve de sede central para Hyundai Motor. Es ahí en donde se localiza

el Centro global de mando y control (*Global Command and Control Center*, GCCC) de la empresa, inspirado en la sala de redacción del canal de noticias CNN, con "docenas de monitores de computadora en los que se registran imágenes y datos relacionados con las operaciones de Hyundai en todo el mundo". Los gerentes obtienen información sobre la entrega de autopartes de los proveedores a las fábricas. Las cámaras supervisan la labor en las líneas de ensamblaje, "vigilando sobre todo las operaciones de la enorme planta de Hyundai en Ulsan, Corea, la fábrica automotriz integrada más grande del mundo", en un intento por detectar espías de la competencia y evidencias de disturbios laborales. El GCCC también ofrece información permanente sobre las actividades de IyD de la empresa en Europa, Japón y Norteamérica. Hyundai es capaz de identificar y solucionar los problemas en un instante. La compañía exuda agresividad y velocidad, y constituye un ejemplo de cómo enfocan la planeación las organizaciones del siglo XXI.[26]

Para concluir este capítulo, abordaremos dos temas contemporáneos relativos a la planeación. De forma más específica, hablaremos de la planeación eficaz en entornos dinámicos y luego veremos cómo pueden aprovechar los gerentes la inteligencia competitiva y otras formas de análisis del entorno.

¿Qué pueden hacer los gerentes para desarrollar planes eficaces en entornos dinámicos?

Como vimos en el capítulo 2, el entorno externo no deja de transformarse. Por ejemplo, el almacenamiento de información computarizada en "nubes" está revolucionando las industrias de todo tipo, desde la de servicios financieros hasta las de atención médica e ingeniería.[27] Las empresas aprovechan las redes sociales para establecer conexiones con clientes, empleados y empleados potenciales. Se ha pronosticado que disminuirá el gasto dedicado a comer fuera de casa en lugar de cocinar. Y los expertos consideran que China e India están modificando la economía global del siglo XXI.

¿Cómo es posible esperar que los gerentes hagan planes eficaces cuando el entorno externo cambia todo el tiempo? Hemos mencionado ya que la incertidumbre del entorno constituye uno de los factores de contingencia que afectan los tipos de planes desarrollados por los gerentes. En vista de que los entornos dinámicos son más la norma que una excepción, será mejor que analicemos con mayor detalle qué pueden hacer los gerentes para planear cuando sus organizaciones están imbuidas en ellos.

En los entornos inciertos, los gerentes deben desarrollar planes específicos pero flexibles. Aunque la afirmación anterior podría parecer contradictoria, no lo es. Para resultar útiles, es preciso que los planes incluyan cierto nivel de especificidad, pero sin llegar a ser inamovibles. Los gerentes necesitan reconocer que la planeación es un proceso continuo. Los planes sirven como mapas de ruta pero siempre hay que tomar en cuenta que el destino podría modificarse debido a las condiciones dinámicas del mercado. Por lo tanto, los responsables de dirigir a la organización deben estar listos para cambiar de trayectoria cuando las condiciones lo exijan. La flexibilidad es particularmente relevante cuando llega el momento de implementar los planes. Es preciso que los gerentes se mantengan alerta ante los cambios del entorno que pudieran ejercer un impacto sobre la implementación y que sepan responder según se requiera. Por otro lado, tenga en consideración que, aun cuando el entorno se caracterice por un alto nivel de incertidumbre, es importante no abandonar la planeación formal si se quiere ver algún efecto en el desempeño organizacional. Lo que contribuye a una mejora significativa del desempeño es la persistencia. ¿Por qué? Tal como sucede con muchas otras actividades, aparentemente los gerentes "aprenden a planear" a fuerza de intentarlo y la calidad de sus esfuerzos mejora con la práctica.[28] Por último, es recomendable que la jerarquía organizacional sea menos estática para poder generar planes más eficientes en los entornos dinámicos. Esto implica permitir que los niveles más bajos de la organización establezcan sus propios objetivos y desarrollen sus planes particulares, ya que hay poco tiempo para que éstos sean determinados por la dirección y fluyan hacia abajo. Por consiguiente, es preciso que los gerentes enseñen a sus subordinados cómo establecer objetivos y hacer planes y que, a su vez, aprendan a confiar en ellos. Un ejemplo muy claro de los beneficios que se obtienen de lo anterior es el de Wipro Limited, una empresa con sede en Bangalore, India. Hace tan sólo diez años, la compañía era "un conglomerado anónimo que vendía aceite comestible y computadoras personales casi exclusivamente en India". Hoy en día, sin embargo, es una empresa global especializada casi por completo en servicios de información y tecnología que genera 7 500 millones de dólares anuales.[29] Accenture, Hewlett-Packard, IBM y otras compañías estadounidenses del sector saben muy bien el tipo de amenaza competitiva que representa Wipro. Su fuerza laboral no sólo es barata, sino que además está bien preparada y cuenta con habilidades especializadas. Como la industria de servicios de información se transforma de forma constante, se enseña a los empleados a analizar las situaciones



Una fuerza laboral bien preparada y con habilidades especiales juega un papel muy importante en la planeación que lleva a cabo Wipro, una compañía global de servicios de información y tecnología con una cartera de más de 800 clientes que incluyen gobiernos, instituciones educativas y empresas. Aunque opera en un entorno dinámico, Wipro ha alcanzado el éxito al enseñar a sus empleados cómo establecer objetivos y desarrollar planes, y luego confiar en sus decisiones. Wipro deja en manos de su personal la responsabilidad de analizar las siempre cambiantes necesidades de los clientes para después diseñar soluciones que les den la oportunidad de responder más rápido y con mayor eficiencia. La fotografía presenta a varios empleados del departamento de software de Wipro en la sede de la empresa en Bangalore, India.
Fuente: Jagadeesh Nv/EPA/Newscom

examen (o *scanning*) del entorno
Revisión detallada de la información para detectar las tendencias emergentes

inteligencia de la competencia
Proceso de obtener información sobre los competidores para que los gerentes puedan anticipar sus acciones en lugar de limitarse a reaccionar a ellas

y a definir la magnitud y el alcance de los problemas que enfrentan sus clientes para poder ofrecerles las mejores soluciones. Estos trabajadores están en contacto permanente con los consumidores y es su responsabilidad determinar qué hay que hacer y cómo hacerlo. Éste es el método que pone a Wipro en posición de alcanzar el éxito, sin importar cuánto cambie la industria.

¿Qué pueden hacer los gerentes para aprovechar el examen del entorno?

En medio de un pequeño y atestado departamento de Shanghái que alberga a los miembros de cuatro generaciones de una familia china, Indra Nooyi, presidenta y directora general de PepsiCo Inc., formuló a los presentes varias preguntas “sobre el rápido desarrollo de China, sobre sus hábitos de compras y sobre sus percepciones en relación con las marcas occidentales”. Esta visita formó parte de un recorrido de “inmersión” que Nooyi realizó por el territorio chino en un intento por fortalecer los negocios de PepsiCo en los mercados emergentes. Según sus propias palabras: “Quería ver cómo vive la gente, qué come y cuáles son las posibilidades de crecimiento”.[30] La información recopilada a partir de su investigación (un perfecto ejemplo de examen del entorno personal y de primera mano) contribuirá a establecer los objetivos y los planes de PepsiCo en el futuro inmediato.

El análisis del entorno externo que llevan a cabo los gerentes puede verse mejorado por el **examen** (o ***scanning***) **del entorno**, actividad que involucra la revisión detallada de la información para detectar las tendencias emergentes. Una de las formas de examen del entorno que está generando más adeptos es la **inteligencia de la competencia**, que es el proceso de obtener información sobre los competidores para que los gerentes puedan anticipar sus acciones en lugar de limitarse a reaccionar a ellas.[31] La inteligencia de la competencia se basa en información fundamental sobre los competidores: ¿quiénes son?, ¿qué están haciendo?, ¿de qué manera nos afectan sus acciones?

Muchos especialistas en inteligencia de la competencia sugieren que buena parte de la información relativa a los competidores, requerida por los gerentes para tomar decisiones estratégicas cruciales, es accesible y está a disposición del público.[32] En otras palabras, la inteligencia de la competencia no equivale a hacer espionaje corporativo. La publicidad, los materiales promocionales, los boletines de prensa, los reportes presentados ante organismos gubernamentales, los informes anuales, las solicitudes de personal, los reportajes noticiosos, la información difundida en Internet y los estudios de la industria constituyen fuentes de información fácilmente accesibles. Por otro lado, es cada vez más frecuente que las bases de datos electrónicas permitan conocer datos más específicos sobre una industria y sus organizaciones asociadas. Prácticamente, todo lo que necesitan hacer los gerentes para conocer la más diversa información sobre la competencia es comprar acceso a las bases de datos. Participar en exposiciones comerciales e interrogar a su propio personal de ventas también pueden ser buenas fuentes de información sobre los competidores. Además, muchas organizaciones acostumbran comprar productos de la competencia cada cierto tiempo y piden a sus empleados que los evalúen para averiguar cuáles son sus innovaciones técnicas.[33]

En medio de un entorno de negocios global siempre cambiante, realizar un examen exhaustivo de la competencia y generar la inteligencia correspondiente puede resultar bastante complejo, sobre todo si se toma en cuenta que hay que obtener información de distintos lugares del mundo. Sin embargo, algo que pueden hacer los gerentes es suscribirse a servicios de noticias encargados de revisar periódicos y revistas de todo el orbe y crear resúmenes para sus clientes.

Con todo, los gerentes necesitan ser cuidadosos respecto de cómo se recopila la información, en particular cuando realizan actividades de inteligencia de la competencia, para evitar la posibilidad de que provenga de fuentes ilegales o no éticas.[34] Por ejemplo, Starwood Hotels demandó a Hilton Hotels, acusando a dos de sus ex trabajadores por haber robado secretos comerciales que ayudaron a Hilton a desarrollar una nueva línea de hoteles de moda y gran lujo para atraer clientela joven.[35] Los tribunales que atendieron la demanda concluyeron que aquel fue “el caso de espionaje corporativo, robo de secretos comerciales, competencia injusta y fraude computarizado más evidente que se pueda imaginar”. La inteligencia de la competencia se convierte en espionaje corporativo cuando involucra el robo, por cualquier medio, de materiales confidenciales o secretos comerciales. En Estados Unidos, la Ley contra el espionaje económico determina que participar en actividades de espionaje o robo de secretos comerciales es un delito. Esto ha derivado en la necesidad de mostrar una actitud de gran cautela al trabajar en el desarrollo de inteligencia de la competencia porque la línea que separa aquello que se considera *legal y ético* de lo *legal pero no ético* es muy delgada. Aunque el gerente de primer nivel de una empresa de inteligencia de la competencia afirma que 99.9 por ciento de los datos recopilados son legales, no hay duda de que ciertas personas u organizaciones harán todo lo que sea necesario, incluso si no es ético, por obtener información sobre sus competidores.[36]

CAPÍTULO 

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

8.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Definir la naturaleza y los propósitos de la planeación.

La planeación consiste en la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzarlos y el desarrollo de planes para desempeñar las actividades laborales de la empresa. Los cuatro propósitos de la planeación son: dar dirección, reducir la incertidumbre, minimizar el desperdicio y la redundancia y establecer los objetivos o estándares utilizados para ejercer control. Los estudios realizados en torno de la relación que existe entre planeación y desempeño han concluido, en términos generales, que la planeación formal está asociada con el desempeño financiero positivo; que es más importante hacer un trabajo de planeación e implementación de planes correcto que hacer una planeación exhaustiva; que el entorno externo suele ser la causa principal de que las compañías no logren altos niveles de desempeño a pesar de hacer la debida planeación; y que la relación entre planeación y desempeño aparentemente se ve influenciada por el marco temporal de los planes.

8.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Clasificar los distintos tipos de objetivos que podrían tener las organizaciones y los diferentes tipos de planes que utilizan.

Los objetivos (o metas) son los resultados o propósitos que se desea lograr. Los planes son documentos en donde se especifica cómo se lograrán los objetivos. Los objetivos pueden ser estratégicos o financieros, establecidos o reales. Los planes estratégicos abarcan a toda la organización, mientras que los planes operativos involucran únicamente a un área funcional en particular. Los planes de largo plazo son aquellos cuyo marco temporal se extiende más allá de tres años. Los planes de corto plazo cubren un año o menos. Los planes específicos están definidos con toda claridad y no dejan lugar para la interpretación. Los planes direccionales son flexibles y sólo establecen lineamientos generales. Los planes de un solo uso se implementan una única vez para satisfacer las necesidades planteadas por una situación en particular. Los planes permanentes son aquellos de implementación continua y que ofrecen guía para el desempeño de actividades repetitivas.

8.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Identificar y comparar los diferentes modelos de planeación y establecimiento de objetivos.

En el establecimiento tradicional de objetivos, éstos se determinan por los ejecutivos de más alto nivel de la organización y, al fluir al resto de la organización, se convierten en subobjetivos para cada área de la misma. La APO (administración por objetivos) es el proceso consistente en establecer objetivos derivados de la formulación de acuerdos y en utilizar dichos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados. Los objetivos bien redactados deben cumplir seis características: (1) estar escritos en términos de resultados, (2) ser medibles y cuantificables, (3) ser claros en relación con un marco temporal, (4) ser desafiantes pero logrables, (5) ser adecuadamente presentados por escrito y (6) ser comunicados a todos los miembros de la organización que necesitan conocerlos. El establecimiento de objetivos consta de los pasos siguientes: revisar la misión de la organización; evaluar los recursos disponibles; determinar los objetivos, ya sea de forma individual o con aportación de otras personas; consignar los objetivos por escrito y comunicarlos a todos aquellos que deban conocerlos; y revisar los resultados y corroborar si se han logrado los objetivos. Los factores de contingencia que afectan la planeación son: el nivel que ocupa el gerente dentro de la organización, el grado de incertidumbre presente en el entorno y la vigencia de los compromisos a futuro. Son dos los modelos de planeación que más se utilizan. En el tradicional, los planes son desarrollados por los gerentes de alto nivel (muchas veces con asistencia de un departamento de planeación formal), para luego fluir hacia abajo, hasta los demás estratos de la organización. El otro modelo consiste en buscar una mayor participación de los miembros de la organización en el proceso de planeación.

8.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar temas contemporáneos relativos a la planeación.

Uno de los temas contemporáneos relacionados con la planeación es la existencia de entornos dinámicos, que por lo general implica el desarrollo de planes específicos pero flexibles. En este sentido, es importante no abandonar los esfuerzos de planeación aunque el entorno sea muy incierto. Por último, en vista de que los entornos dinámicos dejan muy poco tiempo para que los objetivos y los planes fluyan hacia abajo por la jerarquía organizacional, lo más recomendable es que los niveles más bajos de la misma tengan la oportunidad de establecer sus propios objetivos y desarrollar sus propios planes. Otro tema contemporáneo relacionado con la planeación es el uso del examen (o scanning) del entorno para realizar un mejor análisis de las condiciones externas. Una de las formas que asume este tipo de examen, la inteligencia de la competencia, es particularmente útil para determinar qué están haciendo los competidores.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Explique qué han concluido los estudios sobre la relación que existe entre planeación y desempeño.
2. Explique cuáles son los factores de contingencia que afectan la planeación.
3. ¿La planeación será más o menos importante para los gerentes del futuro? ¿Por qué?
4. Si la planeación es tan crucial, ¿a qué se debe que algunos gerentes elijan no llevarla a cabo? ¿Qué les diría a esos gerentes?
5. Explique por qué, tratándose de planeación, las decisiones que se toman hoy pueden tener un impacto en los resultados futuros.
6. ¿En qué difiere la planeación que se efectúa en una organización sin fines de lucro, como la Sociedad americana contra el cáncer, de la que se lleva a cabo en una organización comercial como Coca-Cola?
7. ¿Qué tipos de planeación pone en práctica en su vida personal? Explique si son (a) estratégicos u operativos, (b) de corto o de largo plazo y (c) específicos o direccionales.
8. Muchas empresas tienen el objetivo de incurrir en prácticas más sustentables desde la perspectiva ecológica. Uno de los pasos más importantes que pueden poner en práctica es controlar su consumo de papel. Elija una compañía de cualquier tipo y tamaño. Imagine que usted es responsable de crear un programa para reducir su gasto de papel. Establezca los objetivos y los planes correspondientes. Prepare un informe para explicarlos a su jefe (es decir, su profesor).

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

Reglas son reglas. ¿O no? Un incidente ocurrido en una tienda Safeway de Hawái acaparó la atención internacional debido a que los encargados llamaron a la policía para detener a una pareja que no había pagado dos sándwiches de 2.50 dólares la pieza.[37] Los clientes en cuestión habían comprado comestibles por un monto de 50 dólares y afirmaron tener la intención de pagar los sándwiches, mismos que habían consumido mientras hacían sus compras. La pareja estaba acompañada por su hija de 2 años de edad y la mujer tenía 8 meses de embarazo, por lo que, según ella, se había sentido mareada antes de comer uno de los sándwiches. A pesar de que la pareja solicitó que dieran por concluido el caso y les dejaran pagar su consumo, aferrándose a la política de la empresa, el gerente del almacén llamó a la policía. El resultado fue que ambos padres de familia fueron arrestados y separados de su hija durante más de 18 horas. A final de cuentas, Safeway retiró la acusación de robo y se disculpó con la pareja. Pero, "por haber seguido una regla con excesiva rigidez, la tienda había convertido un robo de 5 dólares en una mancha para su reputación y sus resultados generales". ¿Qué opina sobre este caso? ¿Safeway tomó una buena decisión de negocios? ¿Qué problemas éticos detecta? Si usted fuera el gerente de la tienda, ¿qué habría hecho en esta situación?

DESARROLLE SUS HABILIDADES de establecimiento de objetivos

Acerca de la habilidad

Los empleados deben comprender con toda claridad cuál es el propósito de su labor. Por su parte, los gerentes tienen la responsabilidad de corroborar que así sea, ayudándoles a establecer sus objetivos. El establecimiento de objetivos es una habilidad que todos los gerentes necesitan desarrollar.

Pasos para practicar la habilidad

Si quiere ser más eficaz en el establecimiento de objetivos, le recomendamos poner en práctica las sugerencias siguientes:

1. *Identifique las tareas laborales clave de sus empleados.* El establecimiento de objetivos comienza por definir qué es lo que espera de sus subordinados. La mejor fuente de

información en este sentido es la descripción de los puestos de trabajo.

2. *Establezca objetivos específicos y desafiantes para cada tarea clave.* Identifique el nivel de desempeño que espera lograr de cada empleado. Especifique el propósito cuyo cumplimiento debe buscar el trabajador.
3. *Especifique la fecha límite para el cumplimiento de cada objetivo.* Establecer fechas límite reduce la ambigüedad. Sin embargo, no elija fechas de forma arbitraria. Esfuércese por estipular tiempos realistas para completar las tareas.
4. *Permita que los empleados tengan una participación activa.* Cuando los empleados participan en el establecimiento de objetivos, son más propensos a aceptarlos. No obstante, su participación debe ser sincera. En otras palabras, los empleados deben percibir que usted está genuinamente interesado en sus aportaciones y no sólo fingiendo por algún motivo oculto.
5. *Priorice los objetivos.* Cuando le asigne a alguien más de un objetivo, tenga cuidado de señalar también cuál es su orden de importancia. Lo que se pretende lograr al determinar prioridades es animar al empleado a poner manos a la obra pero invirtiendo en cada objetivo la cantidad de esfuerzo requerido según la importancia de cada meta.
6. *Clasifique los objetivos de acuerdo con su dificultad y su relevancia.* El establecimiento de objetivos debe tratar de evitar que las personas elijan metas fáciles de alcanzar. Por ello es importante clasificar los objetivos de acuerdo con su dificultad y su relevancia. Esto permite que la gente obtenga el reconocimiento que merece por haber tratado de cumplir un objetivo difícil, aunque no lo haya conseguido.
7. *Implemente mecanismos de retroalimentación para evaluar el progreso en el cumplimiento de los objetivos.* La retroalimentación permite que los empleados sepan si su nivel de esfuerzo es suficiente para cumplir el objetivo, y es importante que sea resultado del interés de los supervisores y de los mismos trabajadores. En cualquier caso, la retroalimentación debe ser frecuente y recurrente.
8. *Vincule las recompensas con el logro de los objetivos.* Es natural que los empleados pregunten “¿Y yo qué gano si cumplo el objetivo?” Vincular las recompensas con el logro de los objetivos le ayudará a responderles.

Práctica de la habilidad

1. ¿En dónde le gustaría estar dentro de cinco años? ¿Tiene objetivos específicos a cumplir en ese periodo de tiempo? Establezca tres objetivos que quiera lograr en el espacio de cinco años. Asegúrese de que sean específicos, desafiantes y medibles.
2. Establezca objetivos personales y académicos que quiera cumplir hacia el término de este semestre. Priorícelos y clasifíquelos de acuerdo con su nivel de dificultad.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Formen equipos de dos o tres integrantes y lean la situación siguiente. Completen el trabajo que se solicita. Asegúrense de que sus objetivos estén bien diseñados y de que sus planes sean descriptivos.

Contexto

Debido a los sombríos pronósticos presupuestales de la actualidad, muchos distritos escolares de Estados Unidos están adoptando un esquema de cuatro días de trabajo a la semana. De los aproximadamente 15 000 distritos en que se divide el territorio nacional, más de 100 en por lo menos 17 estados han puesto en práctica este sistema.[38] Imagine que usted está empleado en una escuela del distrito de San Antonio, Texas, y que la institución adoptará la semana laboral de cuatro días a partir del siguiente año escolar. ¿Qué tipo de planeación necesitaría realizar mientras su distrito escolar se embarca en el proceso correspondiente? Identifique tres o cuatro objetivos primordiales para llevar a cabo esa acción. Luego describa qué planes requeriría para asegurarse de que se cumplan los objetivos en cuestión.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Practique el establecimiento de objetivos para varios aspectos de su vida personal (académica, de formación profesional, familiar, relativa a sus pasatiempos, etc.). Determine por lo menos dos objetivos de corto plazo y dos de largo plazo para cada área.
- Tomando en consideración los objetivos que haya establecido, desarrolle los planes necesarios para cumplirlos y redáctelos por escrito. Piense en términos de lo que tendrá que hacer para alcanzar cada una de sus metas. Por ejemplo, si uno de sus objetivos académicos es mejorar su promedio de calificaciones, ¿qué tendrá que hacer para cumplirlo?
- Escriba una declaración de misión personal. Aunque hacerlo podría parecer sencillo, lo cierto es que constituye una labor bastante compleja. Su propósito debe ser establecer una misión que quiera seguir, usar y revisar cada vez que sea necesario, que le ayude a ser la persona que quiere ser y a vivir el tipo de existencia que anhela. Comience por investigar un poco sobre cuáles son las características de las declaraciones personales de misión. Existen algunos recursos en web que pueden guiarlo. ¡Buena suerte!
- Entreviste a tres gerentes en relación con los tipos de planeación que utilizan. Pídales que le den sugerencias sobre cómo convertirse en un mejor planificador. Escriba un informe en el que describa y compare sus hallazgos.
- Elija dos empresas pertenecientes, de ser posible, a dos industrias distintas. Visite sus sitios web y localice ejemplos

de los objetivos que han establecido. (Sugerencia: los informes anuales de las organizaciones podrían ser un buen lugar para iniciar su investigación.) Evalúelos. ¿Están bien redactados? Corrija aquellos que no cumplan con las características de los objetivos bien planteados y reescríbalos.

- Lecturas sugeridas por los autores: Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (Metropolitan Books, 2009); Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Harper Business, 1974); Peter F. Drucker, *The Executive in Action; Managing for Results* (Harper Business, 1967); y Peter Drucker, *The Practice of Management* (HarperCollins, 1954).
- ¿En qué consiste ser un planificador competente? Investigue un poco acerca del tema. Como parte de sus indagaciones, converse con profesores y otros profesionales. Cree una lista de sugerencias. Asegúrese de citar las fuentes.
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Nombre simpático, efecto funesto



La erupción del volcán islandés Eyjafjallajokull generó una enorme nube de cenizas que se extendió por los cielos de todo el continente europeo y produjo cancelaciones de vuelos que trastocaron por completo el comercio global. La interrupción del tránsito aéreo durante varios días impactó los planes desarrollados por los gerentes para la producción y distribución de bienes y servicios y muchas otras operaciones programadas de negocios.
Fuente: Reuters/Lucas Jackson

En Islandia hay un volcán con un nombre muy simpático: Eyjafjallajokull. Pero su impacto en los negocios globales no tuvo nada de gracioso para numerosas empresas globales de todo tamaño.[39] Al hacer erupción, en abril de 2010, la columna de cenizas volcánicas que se extendió por un espacio de miles de kilómetros trastocó los viajes aéreos y el comercio global durante varios días.

En vista de que cientos de vuelos fueron cancelados en toda Europa, decenas de miles de viajeros no pudieron llegar a sus destinos. Por ejemplo, Marthin De Beer, vicepresidente de tecnologías emergentes de Cisco Systems, se dirigía a Oslo para analizar los últimos detalles de su adquisición de Tandberg, una compañía noruega de teleconferencias. Afortunadamente, cuando su vuelo fue cancelado, De Beer y Fredrik Halvorsen, director general de Tandberg, pudieron utilizar el equipo de sus recién fusionadas organizaciones para sostener una conferencia de prensa virtual. Otras empresas corrieron con menos suerte, en particular aquellas que manejan productos altamente perecederos como moras, pescado fresco, flores, medicamentos y otros artículos farmacéuticos. Agricultores de África, importadores europeos de productos frescos y comerciantes de flores de naciones tan distantes como Kenia y los Países Bajos vieron peligrar sus negocios como consecuencia de la interrupción del tránsito aéreo. Incluso los empresarios del sector manufacturero resultaron afectados. Por ejemplo, BMW tuvo que acortar sus jornadas de trabajo e, incluso, prepararse para un posible cierre de su fábrica de Spantanburg, Carolina del Sur, porque dependía de que los vuelos transatlánticos le permitieran recibir transmisiones y otros componentes enviados por esa vía desde Alemania. Un vocero de otra empresa automotriz, Mercedes-Benz, comentó: “Ha habido cierta interrupción en nuestro abastecimiento de autopartes. Según nuestros pronósticos, podríamos llegar a experimentar faltantes de ciertas partes o retrasos en la recepción de las mismas”.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. ¿Es posible, desde su punto de vista, que las empresas hagan planes para enfrentar este tipo de situación? Si su respuesta es positiva, explique cómo. Si es negativa, explique por qué lo considera así?
2. ¿Sería útil tener objetivos en este tipo de situación? ¿Qué tipos de objetivos podría establecer una empresa de manufactura como BMW en tales circunstancias? ¿Y una aerolínea global? ¿Un productor de flores a pequeña escala en Kenia?
3. ¿Qué tipos de planes podrían usar las empresas en situaciones como la descrita? Explique por qué considera que dichos planes serían importantes.
4. ¿Qué lecciones sobre planeación podrían aprender los gerentes a partir de esta crisis?

CASO DE APLICACIÓN 2 Cambio de dirección



En vista de que cada vez más personas están utilizando sus teléfonos inteligentes para consultar mapas y obtener instrucciones de ubicación, las ventas de los sistemas de navegación para automóviles producidos por Garmin han disminuido. La empresa planea reactivarlas asociándose con compañías automotrices dispuestas a integrar sus sistemas GPS en los tableros de sus automóviles, mejorando el diseño de los mismos y añadiéndoles nuevas características que aporten más valor a clientes como los que se muestran en la fotografía probando los más recientes modelos de Garmin en una exhibición de productos electrónicos.
Fuente: AP Photo/Paul Sakuma

Como líder global en la producción de equipos de navegación satelital, Garmin Ltd. alcanzó hace poco un hito histórico: la venta de más de 100 millones de sus productos a clientes que van desde automovilistas y corredores a exploradores y muchos otros que dependen de sus equipos para "encontrar el camino". A pesar de ese logro, la principal línea de negocio de la empresa está sufriendo pérdidas debido a las nuevas circunstancias.[40] En respuesta, los gerentes de Garmin, el mayor fabricante de dispositivos personales de navegación, están cambiando de dirección. Es probable que usted o alguien que conoce cuenten con un equipo de navegación incorporado al tablero de sus automóviles y, en tal caso, es muy posible que éste sea de la marca Garmin. Sin embargo, un buen número de automóviles de última generación cuentan con "centros de comando integrados que combinan sistemas de navegación con estaciones para conexión de teléfonos inteligentes". La venta de los dispositivos Garmin ha disminuido a medida que los consumidores incrementan el uso de sus teléfonos inteligentes para consultar mapas y establecer rutas de camino. Pero, ¿alguna vez ha tratado de usar el sistema de navegación de su teléfono inteligente mientras sostiene el aparato a cierta distancia para poder ver la pantalla? Es peligroso conducir y manipular un teléfono al mismo tiempo. Por otro lado, las apps de GPS pueden funcionar incorrectamente cuando comparten la banda ancha con otros servicios. Ésa es la razón por la que Garmin (cuya sede se localiza en Olathe, Kansas) se ha puesto en acción para "asociarse agresivamente" con ciertas empresas automotrices para que éstas integren sus sistemas GPS en los tableros de los autos. Hasta el momento, el contrato más importante que ha logrado es con Chrysler, mismo que le ha permitido incluir su sistema Uconnect en varios modelos de las marcas Jeep, Dodge y Chrysler. Además, Garmin está trabajando con Honda y Toyota para integrar sus dispositivos en los vehículos destinados al mercado asiático.

A pesar de los cambios de la industria, los clientes se han ido acostumbrando cada vez más al uso de dispositivos GPS. En consecuencia, el equipo de ejecutivos de Garmin sigue confiando en que existe un mercado para sus sistemas de navegación independientes y por ello está tratando de darles un nuevo aliento mediante la adición de características, mejores diseños y mayor valor por el dinero de los consumidores. Por ejemplo, entre las nuevas características de los equipos están mayor velocidad de búsqueda de direcciones o sitios de interés, navegación activada por voz y señalamiento específico de puntos de servicio como gasolineras y restaurantes.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué papel considera que desempeñan los objetivos en la planeación del cambio de dirección de la compañía? Liste algunas metas que podrían ser importantes desde su punto de vista. (Asegúrese de que cuenten con las características de los objetivos bien redactados.)
2. ¿Qué tipos de planes serían necesarios en una industria como la descrita? (Por ejemplo, ¿planes de largo plazo, de corto plazo, o ambos?) Explique por qué considera que esos planes serían importantes.
3. ¿Qué factores de contingencia podrían afectar la planeación realizada por los ejecutivos de Garmin? ¿De qué manera?
4. ¿Qué desafíos de planeación cree usted que enfrentan los ejecutivos de Garmin al tratar de que la empresa siga siendo líder en el mercado global? ¿Qué tendrían que hacer para afrontarlos?

CAPÍTULO

9 Administración estratégica

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

¿Ha utilizado alguna vez un teléfono celular marca Nokia?

Esta empresa finlandesa alguna vez llegó a posicionarse como el fabricante líder de teléfonos móviles.[1] En 1998, Nokia vendió más de 40 millones de teléfonos, dejando atrás a Motorola como la organización de dispositivos de telefonía celular número uno del mundo. Durante ese periodo, Nokia estaba muy lejos de sus rivales. Sin embargo, se quedó dormida en sus laureles y fue sorprendida cuando "en 2007, el iPhone de Apple Inc. redefinió la industria, convirtiendo los teléfonos en dispositivos con capacidades similares a las computadoras, con pantalla táctil y software de la mayor calidad." Desde aquel momento crucial, Nokia ha perdido 75 por ciento de su valor de mercado y sigue luchando por ponerse a la altura de Apple y el Android de Google Inc.

A pesar de no haberse dado cuenta de que el iPhone de Apple modificaría por completo el mercado, en términos de volumen Nokia continúa siendo el fabricante de dispositivos portátiles más grande del mundo. Europa es el mercado combinado de mayor importancia para la empresa, ya que genera una tercera parte de sus ventas. Pero, para sorpresa de muchos, China constituye el mercado individual más grande de Nokia, con un peso de 20 por ciento en sus ventas totales. Estados Unidos representa 4 por ciento de las mismas e India (otro objetivo relevante) tan sólo 7 por ciento. La compañía se ha ocupado de crear diversas estrategias con la esperanza de que le ayuden a reposicionarse como fuerza dominante en la industria. Stephen Elop (en la fotografía de la página siguiente), director general de la empresa entre septiembre de 2010 y septiembre de 2013, asumió la responsabilidad de renovarla por completo.

Entre los primeros planes de Elop estaba el adelgazamiento de los costos operativos relativos a la producción de teléfonos inteligentes y acelerar el desarrollo de nuevos productos. Según él: "Nokia se ha caracterizado por ser una organización en donde cuesta mucho trabajo que las cosas se hagan. La dinámica cambiante del mercado demanda, más que cualquier



Fuente: Reuters/Mike Blake

otra cosa, que mejoremos nuestra capacidad para abrirnos paso con mayor agresividad entre las transformaciones de nuestro entorno". Uno de los factores clave de mejora será la habilidad de la empresa para llevar sus productos al mercado con más rapidez. Además de una primera ronda de despidos que dejó sin trabajo a 1 800 empleados, Elop



Fuente: AP Photo/Alastair Grant

Para Nokia, es tiempo de hacer o morir.

eliminó varios cargos del consejo ejecutivo de la compañía. Luego, en un memorando que envió a todos los trabajadores de Nokia, comparó el predicamento en que se hallaba la empresa, debido a su necesidad de ponerse al día con los avances de Apple y Google en materia de telefonía celular, con "un hombre atrapado en el incendio de una plataforma petrolera en medio del mar. Estando ahí, el sujeto necesitaba hacer una elección, así que decidió saltar". Y prosiguió: "Nokia también tiene que dar el salto, metafóricamente hablando, y poner en práctica acciones audaces para recuperar el terreno perdido". Y eso es lo que ha hecho.

En febrero de 2011, la empresa anunció que se asociaría con Microsoft para producir su primer teléfono equipado con el sistema operativo Windows hacia finales de ese año, lo cual implicaba un ritmo entre dos y tres veces más rápido que las anteriores introducciones de producto realizadas por Nokia. Lograr ese propósito "requeriría una colaboración acelerada y eficaz con una cultura corporativa completamente distinta, en una iniciativa creativa tan íntima que ambos participantes tendrán que dejar de lado cualquier tipo de desconfianza, si quieren que funcione". Para mediados de 2011, Nokia había presentado un nuevo teléfono inteligente y tres aparatos móviles, todo como parte de los primeros pasos hacia su transición al software de Microsoft. Elop comentó: "Estamos viendo un sólido progreso en comparación con nuestra estrategia y estos cambios planeados nos permitirán emerger como un contendiente más

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

9.1 ***Definir*** *la administración estratégica y explicar cuál es su importancia.*

9.2 ***Explicar*** *qué hacen los gerentes en cada uno de los seis pasos que conforman el proceso de administración estratégica.*

9.3 ***Describir*** *los tres tipos de estrategias corporativas.*

9.4 ***Describir*** *la ventaja competitiva y las estrategias que emplean las organizaciones para obtenerla.*

9.5 ***Analizar*** *temas actuales relacionados con la administración estratégica.*

dinámico, ágil y eficaz". Éste es el momento decisivo para Nokia: actuar o morir. ***¿Qué harán los gerentes para mantener a su fuerza laboral enfocada en los objetivos estratégicos de la compañía?***

La importancia de contar con estrategias apropiadas resulta evidente en lo que Stephen Elop trató de hacer con Nokia. Al reconocer las oportunidades que ofrece el mercado para corregir las debilidades de la empresa, Elop fue capaz de formular estrategias nuevas y (ojalá) más efectivas para volver a ser un fuerte competidor. La administración estratégica seguirá jugando un papel importante en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Un tema a subrayar a lo largo de este capítulo es que las estrategias efectivas pueden derivar en un alto desempeño organizacional.

9.1 ***Definir*** *la administración estratégica y explicar cuál es su importancia.*

ADMINISTRACIÓN estratégica

- IKEA Group, el gigante sueco fabricante de muebles, ha declarado que planea abrir 25 tiendas en India durante los próximos años, acción posible gracias a un cambio introducido en la política gubernamental del país, de acuerdo con la cual ahora es posible que ciertos minoristas pueden poseer 100 por ciento de la propiedad de las unidades que tengan en territorio indio.
- Airbus, una unidad de European Aeronautics & Space Co., ha hecho pública información detallada sobres su planes de edificar una fábrica de 600 millones de dólares en Alabama, la primera de la empresa en Estados Unidos.
- Applebee's, la cadena de restaurantes casuales, está rediseñando sus menús y la atmósfera de sus puntos de venta. De acuerdo con su director general, la compañía reconoció que tenía la oportunidad de revitalizarse… y pretende aprovecharla al máximo.
- En la feroz batalla que se ha desatado en el mercado de las computadoras tipo tablet, Apple anunció que está produciendo una iPad miniatura para competir contra la Kindle Fire de Amazon, la Nexus 7 de Google y la Nook Color de Barnes & Noble. La carrera para producir tablets de bolsillo es impulsada por el deseo que tienen los consumidores de obtener dispositivos verdaderamente portátiles.[2]

Los anteriores son únicamente algunos ejemplos de notas periodísticas publicadas en el espacio de una sola semana y cada una de ellas nos habla sobre estrategias organizacionales. La administración estratégica es una parte relevante del trabajo de los gerentes. En esta sección analizaremos qué es y por qué es importante.

¿Qué es la administración estratégica?

La industria minorista de descuento es un ámbito muy apropiado para averiguar de qué se trata la administración estratégica. Walmart y Kmart Corporation (la cual ahora forma parte de Sears Holdings) se han disputado el dominio del mercado desde 1962, año en que ambas compañías fueron fundadas. Entre las dos empresas existen otras similitudes: la atmósfera de sus tiendas, sus nombres, los mercados que atienden y su propósito organizacional. Sin embargo, el desempeño de Walmart (tanto financiero como de otros tipos) ha superado por mucho al de Kmart. Walmart es el minorista más grande del mundo y Kmart fue el minorista de mayor tamaño de toda la historia en solicitar la protección del capítulo 11 de la ley de bancarrota de Estados Unidos. ¿A qué se deben tan grandes divergencias? A las diferentes estrategias y distintas capacidades competitivas de ambas empresas.[3] Walmart ha sobresalido utilizando con eficacia la administración estratégica, mientras que Kmart no ha logrado hacerlo a pesar de sus esfuerzos.

La **administración estratégica** es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar. ¿Qué son las **estrategias** de la organización? Son los planes que determinan cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos.[4]

Un concepto que suele utilizarse en la administración estratégica es el de **modelo de negocios**, mismo que hace referencia al conjunto de acciones que pone en práctica una compañía para generar ingresos económicos. El modelo de negocios parte de dos incógnitas: (1) si los clientes valorarán aquello que provee la empresa y (2) si ésta puede generar ingresos económicos a partir de su actividad.[5] Por ejemplo, Jeff Bezos fue el primero en

administración estratégica
Lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones

estrategias
Planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos

modelo de negocios
Conjunto de acciones que pone en práctica una compañía para generar ingresos económicos

visualizar un modelo de negocios consistente en vender libros directamente online, en lugar de hacer que los clientes se trasladaran a una librería. ¿Los clientes consideraron que era una idea valiosa? ¡Por supuesto! ¿Amazon logró generar beneficios económicos de esa manera? En realidad, al principio no, pero ahora ¡claro que sí! Lo que comenzó siendo la librería más grande del mundo, hoy en día es la tienda de artículos diversos de mayor tamaño en todo el orbe. Como podemos ver, cuando los gerentes piensen en estrategias, es importante que reflexionen sobre la viabilidad económica del modelo de negocios de sus compañías.



Desde que sacó al mercado el muñeco "Mr. Potato Head" en 1950, Hasbro se ha apoyado en la administración estratégica para alcanzar un alto desempeño organizacional en la industria de juegos y juguetes. Una parte significativa de la estrategia de Hasbro está enfocada en la innovación y el desarrollo de nuevos juguetes, así como en el crecimiento de sus principales marcas para satisfacer las siempre cambiantes demandas de todos los grupos de edad alrededor del mundo. Un factor determinante en el éxito constante de Hasbro es el desarrollo de marcas muy sólidas; tal es el caso de Milton Bradley y las nuevas ediciones zAPPed de *The Game of Life* y otros juegos clásicos que combinan presentaciones digitales con los tradicionales tableros de mesa. Los demostradores de juegos que aparecen en la fotografía participan en una exhibición internacional de juguetes y utilizan un iPad para jugar *The Game of Life zAPPed*, la primera app creada por Hasbro para dar actualidad a una de sus marcas clave.
Fuente: AP Photo/Hasbro, Ray Stubblebine

¿Por qué es importante la administración estratégica?

En el verano de 2002, un programa llamado *American Idol* (inspirado en una idea original británica) se convirtió en uno de los más trascendentes en toda la historia de la televisión estadounidense. Doce temporadas después, sigue siendo uno de los programas más vistos, aunque su público ha disminuido. No obstante, el productor ejecutivo de la emisión comentó: "Si somos lo suficientemente ingeniosos, no hay razón para que 'Idol' deje de transmitirse. Sólo piense en 'Price is Right', un programa que ha estado al aire durante 35 años".[6] Da la impresión de que los gerentes que trabajan en *Idol* son conscientes de la importancia de la administración estratégica al desarrollar y explotar cada uno de los aspectos del negocio: el espectáculo televisivo, la música, los conciertos y todos los productos adicionales que se comercializan bajo licencia. Ahora su desafío radica en lograr que la franquicia siga teniendo una presencia sólida en el mercado, lo cual puede lograrse mediante la implementación de cambios estratégicos.

¿Por qué es tan importante la administración estratégica? Existen tres razones. La más relevante estriba en que puede hacer la diferencia en términos de qué tan buen desempeño tiene una organización. ¿A qué se debe que algunos negocios prosperen y otros fracasen, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno? (Recuerde nuestro ejemplo de Walmart y Kmart). La investigación nos indica que hay una relación casi siempre positiva entre la planeación estratégica y el desempeño.[7] En otras palabras, aparentemente las organizaciones que usan la administración estratégica tienen niveles más altos de desempeño. Esta única razón, por sí sola, hace que sea muy importante para los gerentes.

Otra razón a tener en cuenta tiene que ver con el hecho de que los gerentes de todo tipo de organizaciones se ven afectados por constantes cambios de circunstancias (tal como comentamos en el capítulo 7). Con el fin de enfrentar la incertidumbre resultante, emplean el proceso de administración estratégica para examinar los factores relevantes y decidir cuáles acciones poner en práctica. Por ejemplo, cuando los ejecutivos de negocios involucrados en una amplia gama de industrias tuvieron que hacer frente a la recesión global, se enfocaron en flexibilizar sus estrategias. En Office Depot, por ejemplo, los gerentes de diversas tiendas de la cadena informaron a su director general, Steve Odland que, debido a que los clientes disponían de menos dinero, ya no querían comprar bolígrafos o papel para impresión en grandes volúmenes. Por consiguiente, la empresa creó letreros especiales para promover la venta individual de bolígrafos Sharpie e introdujo paquetes de cinco resmas de papel, cantidad equivalente a la mitad de las cajas normales.[8]

Por último, la administración estratégica es importante porque las organizaciones son complejas y diversas y cada una de sus partes debe trabajar en conjunto con las demás para cumplir los objetivos generales. La administración estratégica contribuye al logro de ese propósito. Por ejemplo, con más de 2.2 millones de empleados a nivel mundial trabajando en sus distintos departamentos, áreas funcionales y puntos de venta, Walmart Stores, Inc. utiliza la administración estratégica para coordinar y enfocar el trabajo de la fuerza laboral en aquello que, de acuerdo con los objetivos corporativos, tiene mayor relevancia.

Hoy en día, tanto las organizaciones lucrativas como las no lucrativas emplean la administración estratégica. Por ejemplo, el servicio postal de Estados Unidos (USPS) tiene una rivalidad permanente con las empresas de mensajería, con los servicios de correo electrónico y mensajes de texto que ofrecen las compañías de telecomunicaciones y con los medios de correo privado. En 2006, el servicio postal manejó 213 000 millones de piezas de correo. Para 2011, esa cantidad había caído más de 21 por ciento, a 168 000 millones de piezas. Patrick Donahoe, el director general de USPS (cuyo cargo oficial se denomina Postmaster General), está

utilizando la administración estratégica para responder al reto. Uno de sus posibles planes de acción, que muchos críticos consideran demasiado radical, consiste en dar servicio únicamente de lunes a viernes (actualmente también se trabaja los sábados). Uno más incluye cerrar algunas oficinas de correos y consolidar otras. Lo cierto es que resulta indispensable hacer cambios estratégicos, ya que USPS enfrenta posibles pérdidas por 238 000 millones de dólares durante la siguiente década.[9] En consecuencia, la administración estratégica seguirá siendo importante para su operación. Revise el informe Vision 2013 de la organización, en donde se delinea su plan interno para afrontar el futuro.[10] Aunque el uso de la administración estratégica en organizaciones sin fines de lucro no ha sido sujeto de tantas investigaciones como su aplicación en las organizaciones comerciales, sabemos que es importante en ambas instancias.

9.2 ***Explicar*** *qué hacen los gerentes en cada uno de los seis pasos que conforman el proceso de administración estratégica.*

EL PROCESO DE administración estratégica

El **proceso de administración estratégica** (vea la figura 9-1) es un procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias. Si bien es en los primeros cuatro pasos en donde se describe la planeación que debe llevarse a cabo, las fases de implementación y evaluación también revisten enorme importancia. Hasta las mejores estrategias pueden fracasar si la dirección no las implementa o evalúa apropiadamente.

proceso de administración estratégica
Procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias

misión
Declaración del propósito de la organización

Paso 1: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización

Todas las organizaciones necesitan una **misión**, es decir, una declaración sobre cuál es su propósito. Al definir la misión, los gerentes se ven forzados a identificar su propósito de negocios. Sin embargo, a veces la declaración de misión puede resultar demasiado restrictiva. Por ejemplo, el cofundador de Google, el sitio líder de búsquedas en Internet, afirma que, aunque el propósito de la empresa de "organizar la información mundial y lograr que sea útil y accesible para toda la gente" les ha funcionado muy bien, no consigue expresar por completo la faceta social de Internet, por lo que pronto será necesario ponerla al día.[11] ¿Qué *debe* incluir, entonces, una declaración de misión? En la figura 9-2 se presentan algunos de sus componentes típicos.

Paso 2: Realización de un análisis externo

¿Qué impacto podrían tener las tendencias siguientes en un negocio?

- Debido a la aprobación de una ley de atención médica de alcance nacional, hoy en día todas las cadenas de restaurantes estadounidenses deben incluir en sus menús y anuncios publicitarios información sobre el contenido calórico de los alimentos.
- En la actualidad, los consumidores utilizan más sus teléfonos celulares para recuperar y transmitir datos que para realizar llamadas; por otro lado, el número de teléfonos inteligentes y computadoras tipo tablet sigue aumentando.
- Según datos publicados por el Departamento de Educación de Estados Unidos, son cada vez más los jóvenes adultos que concluyen la educación universitaria.[12]

Figura 9-1
Proceso de administración estratégica

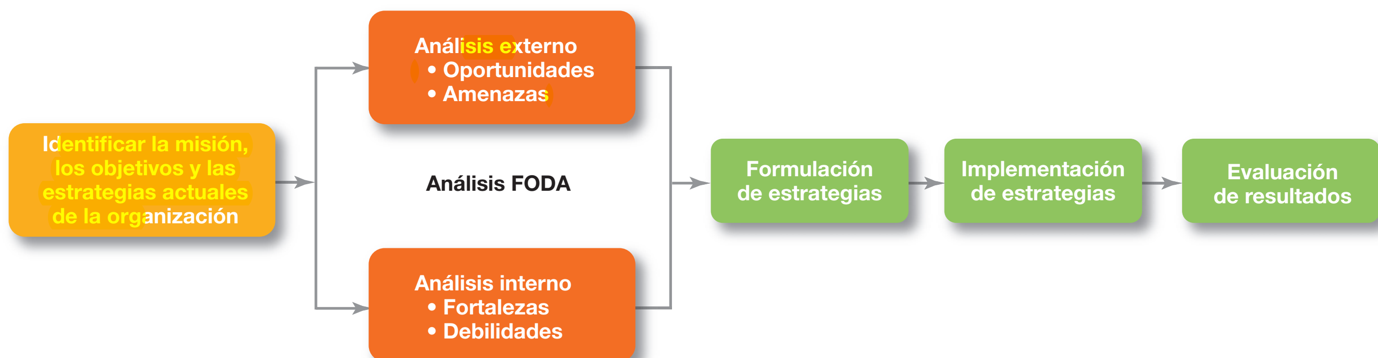


Figura 9-2
Componentes de una declaración de misión

Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Mercados: ¿En qué región geográfica compite la empresa?

Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la estabilidad financiera?

Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, los valores y las prioridades éticas de la empresa?

Interés en la imagen pública: ¿Qué tan sensible es la empresa respecto de las condiciones sociales y del entorno?

Productos y servicios: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la empresa?

Tecnología: ¿La empresa está actualizada en materia tecnológica?

Concepto propio: ¿Cuáles son la principal ventaja competitiva y las competencias fundamentales de la empresa?

Interés en los empleados: ¿Los empleados constituyen un activo valioso para la empresa?

Fuente: Basada en *Strategic Management*, 13ª ed., de F. David. Publicado por Pearson Education, Inc.

En el capítulo 2 comentamos que el entorno externo impone importantes restricciones a las acciones gerenciales. Es por ello que analizar el entorno constituye un paso de enorme relevancia en el proceso de administración estratégica. Los gerentes deben realizar un análisis externo para averiguar, por ejemplo, qué está haciendo la competencia, cuáles leyes pendientes de aprobación podrían afectar a sus organizaciones o cuáles son las características de la fuerza laboral en los lugares donde operan. En este tipo de análisis, el gerente debe examinar los componentes económicos, demográficos, político/legales, socioculturales, tecnológicos y globales con la finalidad de detectar cualesquiera cambios o tendencias.

Después de analizar el entorno, es preciso que los gerentes identifiquen tanto las oportunidades susceptibles de ser aprovechadas por la organización como las amenazas que tendrán que contraatacar o amortiguar. Las **oportunidades** son tendencias positivas presentes en el entorno externo; por su parte, las **amenazas** son tendencias negativas.

oportunidades
Tendencias positivas presentes en el entorno externo

amenazas
Tendencias negativas presentes en el entorno externo

Paso 3: Realización de un análisis interno

A continuación, debe llevarse a cabo un análisis interno a partir del cual se obtendrá información importante respecto de los recursos y capacidades específicos con que cuenta la organización. Los **recursos** son los activos financieros, físicos, humanos e intangibles que emplea para desarrollar, manufacturar y entregar productos a sus clientes; representan el "qué" posee la organización. Por otro lado, sus **capacidades** son las habilidades y aptitudes con que cuenta para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios; constituyen el "cómo" realiza su trabajo la organización. Las principales capacidades de generación de valor de la organización son sus **competencias fundamentales**.[13] En conjunto, los recursos y las competencias fundamentales determinan cuáles son sus herramientas competitivas.

Una vez concluido el análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y las debilidades de la organización. Cualesquiera actividades en cuya realización se destaca la organización o los recursos únicos que tiene a su disposición, constituyen sus **fortalezas**. Las **debilidades** son las actividades que no realiza adecuadamente o los recursos que requiere pero de los que carece.

La combinación de los análisis interno y externo se conoce como **análisis FODA**; se trata de un examen de las *f*ortalezas, *o*portunidades, *d*ebilidades y *a*menazas de la organización. Al terminar el análisis FODA, los gerentes están listos para formular las estrategias apropiadas, es decir, estrategias que (1) aprovechen las fortalezas de la organización y las oportunidades que le ofrece el entorno externo, (2) minimicen o protejan a la organización de las amenazas externas, o (3) corrijan sus debilidades más importantes.

recursos
Activos que usa la organización para desarrollar, manufacturar y entregar productos a sus clientes

capacidades
Habilidades y aptitudes con que cuenta la organización para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios

competencias fundamentales
Las principales capacidades con que cuenta la organización para crear valor y que representan sus herramientas competitivas

fortalezas
Cualesquiera actividades en cuya realización se destaca la organización o los recursos únicos que tiene a su disposición

debilidades
Actividades que la organización no realiza adecuadamente; también los recursos que requiere pero de los que carece

análisis FODA
Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización

Paso 4: Formulación de estrategias

En este paso, los gerentes deben tomar en consideración la realidad del entorno externo, así como los recursos y capacidades con que cuenta, para diseñar las estrategias que le ayudarán a cumplir sus objetivos. Los tres tipos principales de estrategias que los gerentes formularán

en la PRÁCTICA

Contexto:

Johan Nilsson inició su empresa de arquitectura hace más de 15 años, en Estocolmo. La organización ha crecido tanto que actualmente da empleo a ocho arquitectos (además del propio Nilsson) y a cuatro personas que se encargan del trabajo administrativo. Como muchas otras compañías, el negocio de Johan atravesó una mala época debido a la crisis económica global. Sin embargo, ahora que las cosas parecen ir mejor, Johan siente que es importante restablecer la dirección estratégica de su empresa. Y también considera que su labor como líder consiste en asegurarse de que sus empleados comprendan los objetivos estratégicos de la organización.



Fuente: Joe Binef

Joe Binef
Director de desarrollo de procesos globales

¿Qué consejo podría darle a Johan respecto de cómo compartir su estrategia y lograr que sus empleados "la compren" y se comprometan con el futuro de la compañía?

Le recomendaría que programe una reunión con todo su equipo, la cual aproveche para establecer públicamente cuáles son la visión y los objetivos de la compañía. Deberá explicar también cuál es su estrategia, definir claramente sus metas y propósitos, y promover la capacitación y el desarrollo. Esto reafirmará entre sus empleados la idea de que, si él tiene éxito en la consolidación de su dirección estratégica, el beneficio también será para ellos.

son las corporativas, las competitivas y las funcionales. Más adelante haremos una breve descripción de cada uno de ellos.

Paso 5: Implementación de estrategias

Una vez que se han formulado las estrategias, será necesario implementarlas. Sin importar cuán eficazmente hayan sido planeadas, el desempeño de la organización se verá afectado si las estrategias no se implementan de la forma apropiada.

Paso 6: Evaluación de resultados

El último paso del proceso de administración estratégica consiste en evaluar los resultados. ¿Qué tan útiles han sido las estrategias para ayudar a que la organización cumpla sus objetivos? ¿Qué ajustes son necesarios? Por ejemplo, tras evaluar los resultados obtenidos a partir de sus estrategias previas y de determinar los cambios requeridos, la directora general de Xerox, Ursula Burns, hizo ajustes estratégicos para recuperar participación de mercado y mejorar los rendimientos de la compañía. Como parte de esos ajustes, la empresa eliminó algunos puestos de trabajo, vendió activos y reorganizó su administración.

9.3 ***Describir** los tres tipos de estrategias corporativas.*

ESTRATEGIAS corporativas

Como se mencionó antes, las organizaciones emplean tres tipos de estrategias: corporativas, competitivas y funcionales (vea la figura 9-3). Por lo general, los gerentes de más alto nivel son responsables de las estrategias corporativas, los de nivel intermedio se ocupan de las estrategias competitivas y los de nivel bajo tienen que vérselas con las estrategias funcionales. En esta sección analizaremos las estrategias corporativas.



Figura 9-3
Tipos de estrategias organizacionales

¿Qué es la estrategia corporativa?

La **estrategia corporativa** determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización, así como en el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa. Podemos ver ambos aspectos en PepsiCo, por ejemplo. La misión de la compañía es "Ser la primera empresa mundial de productos de consumo enfocada en alimentos y bebidas preparadas". Para cumplirla, ha implementado una estrategia corporativa en sus diferentes líneas de negocio, incluyendo Pepsico Americas Beverage (bebidas), Frito Lay North America (botanas), Quaker Oats North America (alimentos preparados), y en sus unidades globales: Latin America Foods, Europe, Asia/Middle East/Africa. La otra parte de la estrategia corporativa consiste en la decisión que toman los altos ejecutivos en cuanto a qué hacer con esas líneas de negocio: impulsar su crecimiento, mantenerlas estables o renovarlas.

estrategia corporativa
Estrategia organizacional que determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas

¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas?

Los tres tipos de estrategias corporativas son: crecimiento, estabilidad y renovación. Analicemos cada uno de ellos.

CRECIMIENTO Aunque Walmart Stores es el minorista más grande del mundo, sigue creciendo tanto a nivel internacional como en Estados Unidos. La **estrategia de crecimiento** ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s). Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado. Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación.

estrategia de crecimiento
Estrategia corporativa utilizada cuando una organización quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s)

Cuando la organización emplea la *concentración*, se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados con ella. Por ejemplo, Beckman Coulter, Inc., una empresa con sede en Fullerton, California, cuyos ingresos anuales ascienden a casi 4 000 millones de dólares, ha utilizado la concentración para convertirse en la compañía productora de equipo médico para diagnóstico e investigación más grande del mundo. (En 2011 fue adquirida por Danaher Corporation.) Otro ejemplo de una organización que usa la concentración es Bose Corporation, de Framingham, Massachusetts. Con ventas por más de 773 millones de dólares, la empresa se enfoca en el desarrollo de productos innovadores de audio y se ha convertido en uno de los fabricantes líderes a nivel mundial de bocinas para entretenimiento doméstico y equipamiento de automóviles, así como para otros mercados donde el sonido es importante.

Las organizaciones también podrían elegir crecer mediante la *integración vertical*, ya sea hacia adelante, hacia atrás o en ambas direcciones. En la integración vertical hacia atrás, la organización se convierte en su propio proveedor, lo cual le permite controlar sus insumos. Por ejemplo, eBay posee una línea de negocio de pagos en línea y esto le da la oportunidad de ofrecer transacciones más seguras a sus clientes y controlar uno de sus procesos más delicados. En la integración vertical hacia adelante, la organización asume el papel de su propio distribuidor y, por lo tanto, puede controlar el destino de su producción. Por ejemplo, Apple distribuye sus productos en las más de 360 tiendas minoristas de su propiedad en todo el mundo.

el LÍDER hace la DIFERENCIA


Fuente: AP Photo/Richard Drew

Es conocida como "la primera dama de las reparaciones" en el mundo de Home Depot.[14] ***Carol Tomé****, directora general de finanzas de la empresa, empezó a trabajar para la organización en 1992 y supo abrirse camino hasta la cúpula corporativa. Tomé ocupa el cargo desde 2001 y, de acuerdo con sus colegas, llegó a él gracias a "su aguda inteligencia y a su empeño por aprender el funcionamiento del negocio desde los martillos y los clavos". Esta brillante ejecutiva ha jugado un papel fundamental en el reconocimiento y la solución de los problemas tecnológicos del mercado minorista. Según sus propias palabras: "Actuábamos un poco como Kevin Costner en aquella película… 'Sólo construye la tienda y ellos vendrán'. Y claro, las cosas ya no son así. Si queremos crecer, necesitamos volver la mirada hacia lo que hacemos al interior de la empresa". ¿Qué están haciendo entonces? Enfocarse con gran energía en mejorar sus capacidades en materia de tecnologías de la información. Uno de los objetivos de la organización es evitar que los clientes tengan que esperar en línea ante las cajas registradoras. Por consiguiente, están dotando sus almacenes con distintas alternativas. Una de ellas consiste en equipar a cada uno de los empleados de la tienda con un dispositivo al que han llamado "First Phone", una combinación de teléfono, intercomunicador y escáner. Si la mercancía solicitada por el cliente se encuentra en algún punto de venta distante o si la tienda está abarrotada (algo que suele ocurrir los fines de semana), el dispositivo puede conectarse a una terminal de pago con impresor de recibos, de manera que el vendedor queda posibilitado al instante para recibir pagos con tarjetas de crédito o débito. Otra opción estriba en que, como Home Depot se convirtió recientemente en el primer socio de PayPal en el mercado minorista, ahora sus cajas registradoras cuentan con una terminal que permite a los consumidores pagar con cualquier fuente de fondos vinculada con su cuenta PayPal. He aquí una líder que sabe cómo formular e implementar estrategias. ¿Qué puede aprender de esta líder que hace la diferencia?*

En la *integración horizontal*, las compañías crecen combinándose con sus competidores. Por ejemplo, L'Oreal, el coloso de los cosméticos, adquirió The Body Shop. Otro ejemplo es el de Live Nation, el mayor promotor de conciertos en Estados Unidos, que combinó sus operaciones con las de uno de sus competidores, HOB Entertainment, operador de los clubes House of Blues. La integración horizontal se ha estado utilizando desde hace varios años en distintos sectores industriales: servicios financieros, productos de consumo, aerolíneas, tiendas departamentales y software, entre otros. La Comisión Federal de Comercio estadounidense suele supervisar con gran atención estas combinaciones para evitar que los consumidores pudieran verse dañados por una contracción de la competencia. Y lo mismo ocurre en otros países; por ejemplo, la Comisión Europea, el órgano de vigilancia de la Unión Europea, llevó a cabo una completa investigación cuando Unilever adquirió las unidades de negocio de productos para lavado y cuidado corporal de Sara Lee.

Por último, las organizaciones también pueden crecer mediante la *diversificación*, ya sea relacionada o no relacionada. La diversificación relacionada ocurre cuando la empresa se alía con compañías que operan en industrias diferentes pero relacionadas. Por ejemplo, American Standard Cos., con sede en Piscataway, Nueva Jersey, participa en diversos negocios, incluyendo la producción e instalación de unidades sanitarias, unidades de aire acondicionado y calefacción, refacciones de plomería y frenos neumáticos para camiones. Aunque esta mezcla de líneas de negocio parece un tanto cuanto extraña, la "adecuación estratégica" de la organización consiste en técnicas de manufactura orientadas a la eficacia, mismas que desarrolló en su negocio principal, las instalaciones sanitarias, y que se han transferido a todas sus demás líneas de operación. La diversificación no relacionada se da cuando la compañía se combina con otras que pertenecen a industrias distintas o no relacionadas. Por ejemplo, Tata Group, de India, posee negocios en las áreas química, de comunicaciones y TI, productos de consumo, energía, ingeniería, materiales y servicios. Una vez más, se trata de una mezcla bastante heterogénea. Pero en este caso, no existe una adecuación estratégica entre las líneas de negocio.

estrategia de estabilidad
Estrategia corporativa en la que la organización se apega a su actividad actual

ESTABILIDAD Cuando la recesión global provocó la desaceleración de las ventas en la industria estadounidense de dulces y chocolates, Cadbury Schweppes (más de la mitad de cuyas ventas de confitería derivan del chocolate) se concentró en mantener su operación sin cambio. En otras palabras, puso en práctica una **estrategia de estabilidad**, una estrategia corporativa en la que la organización se apega a su actividad actual. Otros ejemplos de su implementación se dan cuando la empresa se enfoca en seguir atendiendo a los mismos clientes ofreciéndoles los mismos productos o servicios, en conservar su participación de mercado y en mantener inalteradas sus operaciones de negocio vigentes. La organización no crece, pero tampoco se rezaga.

estrategia de renovación
Estrategia corporativa diseñada para tratar de solucionar un debilitamiento del desempeño

RENOVACIÓN En 2011, AMR (la corporación a la que pertenece American Airlines) perdió casi 2 000 millones de dólares; la hipotecaria Fannie Mae sufrió pérdidas por 16 800 millones y Panasonic por 9 700 millones. Al mismo tiempo, muchas empresas de servicios financieros y relacionadas con bienes raíces enfrentaron también serios problemas económicos y enormes pérdidas. Cuando una organización sufre contratiempos, tiene que hacer algo para resolverlos y, por consiguiente, sus gerentes se ven obligados a desarrollar **estrategias de renovación** para tratar de solucionar el debilitamiento de su desempeño. Los dos tipos principales de estrategia de renovación son la racionalización y la recuperación. La *estrategia de racionalización* es una estrategia de renovación de corto plazo, utilizada para solucionar

problemas de desempeño no muy complejos. Esta estrategia contribuye a que la organización estabilice sus operaciones, revitalice sus recursos y capacidades, y se prepare para volver a la competencia. Cuando los problemas de la organización son más serios, se requiere una acción más drástica como la *estrategia de recuperación*. En cualquiera de estas estrategias, los gerentes reducen costos y reestructuran las operaciones organizacionales. Sin embargo, en la estrategia de recuperación ambas medidas son más radicales que en la estrategia de racionalización.

¿Cómo se manejan las estrategias corporativas?

Cuando la estrategia corporativa de una organización abarca varias líneas de negocio, los gerentes pueden manejar el portafolio correspondiente mediante una herramienta conocida como matriz de portafolio corporativo. Esta matriz ofrece un marco de trabajo para comprender distintas áreas de negocio y ayuda a que los gerentes establezcan prioridades para asignar los recursos disponibles.[15] La primera matriz de portafolio, la **matriz BCG**, fue desarrollada por el Boston Consulting Group. El concepto esencial era que las diversas líneas de negocio de una organización podían ser evaluadas y graficadas utilizando una matriz de 2 × 2 para identificar cuáles ofrecían mayor potencial y cuáles únicamente consumirían los recursos de la empresa.[16] El eje horizontal representa la participación de mercado (alta o baja) y el vertical indica el crecimiento de mercado previsto (alto o bajo). Cada unidad de negocio se evalúa mediante un análisis FODA, para luego ser colocada en una de las siguientes cuatro categorías:



Procter & Gamble, empresa que comercializa productos en 180 países, sigue creciendo a nivel internacional. La misión de P&G es "ofrecer productos y servicios de marca, de calidad y valor superiores que mejoren la vida de los consumidores de todo el mundo". A partir de dicha misión, la compañía desarrolló su Estrategia de crecimiento inspirada en nuestro propósito con el objetivo de "afectar y mejorar, de forma más completa, la existencia de un mayor número de consumidores en más partes del mundo". Los planes de expansión de la organización incluyen entrar a más mercados y ofrecer más productos para aumentar sus ingresos internacionales y su participación de mercado global. En la fotografía aparece Deb Henretta, presidenta del Asia Group de P&G. A propósito de la región asiática, la empresa espera robustecer y acelerar su crecimiento en China, India y otras naciones en vías de desarrollo que han mostrado un progreso acelerado.
Fuente: AP Photo/David Kohl

- **Estrellas:** Alta participación de mercado/alta tasa de crecimiento anticipado
- **Vacas lecheras:** Alta participación de mercado/baja tasa de crecimiento anticipado
- **Interrogaciones:** Baja participación de mercado/alta tasa de crecimiento anticipado
- **Perros:** Baja participación de mercado/baja tasa de crecimiento anticipado

¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de la matriz BCG? Los perros tienen que ser vendidos o liquidados porque se caracterizan por una baja participación en mercados con una baja tasa de crecimiento anticipado. Por otro lado, los gerentes deben "ordeñar" a las vacas lecheras tanto como puedan, limitar cualquier nueva inversión en ellas y usar las grandes cantidades de efectivo generadas para invertir en las estrellas e interrogantes, que tienen un sólido potencial de mejora en cuanto a participación de mercado. Las inversiones de importancia que se hagan en las estrellas contribuirán a aprovechar el crecimiento del mercado y a mantener una alta participación en el mismo. Las estrellas, por supuesto, seguirán desarrollándose hasta descender, cuando sus mercados maduren y el crecimiento de las ventas se estanque, a la categoría de vacas lecheras. En realidad, la decisión más difícil para los gerentes se relaciona con las interrogantes. Después de analizarlas con todo cuidado, tendrán que vender algunas y proteger estratégicamente a otras que pudieran progresar hasta convertirse en estrellas.

matriz BCG
Herramienta estratégica que sirve de guía para las decisiones de asignación de recursos con base en la participación de mercado y la tasa de crecimiento de las unidades estratégicas de negocio (UEN)

ESTRATEGIAS competitivas

***Describir** la ventaja competitiva y las estrategias que emplean las organizaciones para obtenerla.* **9.4**

La **estrategia competitiva** es aquella que determina cómo competirá la organización en su(s) línea(s) de negocio. En el caso de las pequeñas empresas que operan únicamente una línea de negocio o de las grandes compañías que no se han diversificado hacia diferentes productos o mercados, la estrategia competitiva describe cómo competirán en su mercado principal. Sin embargo, cuando se trata de organizaciones que participan en múltiples negocios, cada uno de ellos tendrá su propia estrategia competitiva y ésta definirá su ventaja competitiva, los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar y otros factores por el estilo. Por ejemplo, la empresa francesa LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton SA tiene diferentes estrategias competitivas para sus líneas de negocio, entre las cuales están la ropa de diseñador Donna Karan, los productos de piel Louis Vuitton, los perfumes Guerlain, los relojes TAG Heuer, la champaña Dom Perignon y otros artículos de lujo. Cuando una

estrategia competitiva
Estrategia organizacional que determina cómo competirá la organización en su(s) línea(s) de negocio

organización opera en varias líneas de negocio distintas, aquellas que son independientes de las demás y cuentan con sus propias estrategias competitivas se denominan **unidades estratégicas de negocio (UEN)**.

unidad estratégica de negocio (UEN)
Cada una de las líneas de negocio de la organización que se maneja de forma independiente y formula sus propias estrategias competitivas

El papel de la ventaja competitiva

Michelin ha dominado un complejo proceso tecnológico para fabricar neumáticos radiales de calidad superior. Coca-Cola ha creado la marca más reconocida y poderosa del mundo, utilizando capacidades de marketing y comercialización especializadas.[17] Los hoteles Ritz Carlton cuentan con una habilidad única para proveer un servicio personalizado a sus clientes. Cada una de las empresas mencionadas ha generado una ventaja competitiva.

ventaja competitiva
Aquello que distingue a una organización respecto de todas las demás; su sello distintivo

Para desarrollar una estrategia competitiva eficaz, es preciso comprender qué es la **ventaja competitiva**, es decir, aquello que distingue a una organización respecto de las demás, su sello distintivo.[18] Ese rasgo definitorio puede derivar de las competencias fundamentales de la organización, las cuales le permiten hacer algo que el resto no puede o hacerlo mejor que todas las demás. Por ejemplo, Southwest Airlines tiene una ventaja competitiva gracias a su capacidad para dar a sus pasajeros aquello que desean obtener: un servicio de transportación aérea conveniente y barato. La ventaja competitiva también puede ser consecuencia de los recursos de la empresa, ya que ésta cuenta con algo de lo que carecen sus competidores. Por ejemplo, gracias a su sistema de información de vanguardia, Walmart es capaz de supervisar y controlar sus inventarios y sus relaciones con proveedores con mayor eficiencia de lo que pueden hacerlo sus competidores; y la empresa ha convertido este factor en una ventaja de costos.

LA CALIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA Cuando W. K. Kellogg empezó a producir su cereal de hojuelas de maíz en 1906, su objetivo era ofrecer a los consumidores un producto nutritivo y de alta calidad que además tuviera un sabor agradable. Ese énfasis en la calidad sigue siendo importante hoy en día. Todos los empleados tienen la responsabilidad de mantener la alta calidad de los productos Kellogg. Si se le implementa apropiadamente, la calidad puede representar un buen mecanismo para que las organizaciones generen una ventaja competitiva sostenible.[19] Ésa es la razón por la que muchas compañías aplican conceptos de administración de la calidad en un intento por distinguirse de la competencia. Si una empresa es capaz de mejorar de forma continua la calidad y confiabilidad de sus productos, podría contar con una ventaja competitiva muy difícil de socavar.[20]

EL PENSAMIENTO DE DISEÑO COMO VENTAJA COMPETITIVA En el mundo actual, los consumidores pueden encontrar online prácticamente cualquier cosa que deseen. En consecuencia, al solicitar algo por ese medio, esperan tener acceso a una más amplia variedad de opciones y a un servicio más rápido que nunca antes. Una de las empresas que se percató de las oportunidades y desafíos que esto implica es Kiva Systems.[21] Kiva fabrica robots autónomos utilizados en sistemas de automatización flexible cuya importancia es fundamental para los esfuerzos estratégicos de las empresas en términos de comercio electrónico. El director general de la compañía afirma que: “Transformamos los átomos de los inventarios en trozos de información, luego ejecutamos algoritmos en esos datos y los organizamos de forma muy similar a como Google ordena las páginas web”. Al realizar esta labor con eficacia, los robots de la compañía son capaces de obtener los bienes tan sólo minutos después de que éstos han sido solicitados y entregarlos a los empleados encargados del surtido para que éstos puedan enviarlos a su destino a una velocidad de cuatro paquetes más por hora. Kiva (recientemente adquirida por Amazon) también les ha “enseñado” a sus robots a llevar las cajas de cartón a un compactador de basura y a ayudar en la envoltura de regalos.

He aquí una empresa que entiende el poder del pensamiento de diseño, concepto que definimos en el capítulo 6 como el proceso de abordar los problemas administrativos como los diseñadores abordan los problemas de diseño. Emplear el pensamiento de diseño implica asumir un punto de vista inusual al reflexionar sobre cuál es el negocio de la empresa y cómo lo lleva a cabo… o, como dijo alguien: “dar soluciones creativas a los problemas difíciles, pensando más allá de las alternativas existentes y generando nuevas opciones”.[22] Después de todo, ¿a quién se le hubiera ocurrido la posibilidad de “enseñar” a los robots a envolver regalos con la única finalidad de que la labor de una bodega de comercio electrónico pudiera llevarse a cabo de forma más eficiente? Sin embargo, si bien el pensamiento de diseño es muy importante para producir artículos sorprendentes, es fundamental reconocer que no sólo se “diseñan” productos o procesos, sino también soluciones para cualesquiera problemas de

trabajo que puedan surgir. Es por ello que la capacidad de la empresa para usar el pensamiento de diseño en la gestión estratégica de sus empleados y gerentes puede resultar una herramienta competitiva muy poderosa.

SOSTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA Todas las organizaciones cuentan con recursos (activos) y capacidades (cómo se lleva a cabo el trabajo). Entonces, ¿qué es lo que hace que algunas de ellas sean más exitosas que otras? ¿Por qué determinados equipos profesionales de béisbol ganan campeonato tras campeonato o tienen seguidores a raudales? ¿A qué se debe que los ingresos y las utilidades de algunas organizaciones crezcan de manera consistente y continua? ¿Por qué algunos colegios, universidades y demás instituciones educativas experimentan cada vez más demanda? ¿Por qué algunas compañías son calificadas consistentemente como "las mejores", "las más admiradas" o "las más redituables"? La respuesta es que no todas las organizaciones son capaces de explotar sus recursos con eficacia ni de desarrollar sus competencias clave de forma que puedan generar una ventaja competitiva. Por otro lado, crear una ventaja competitiva no lo es todo; la organización debe ser capaz de sostenerla, a pesar de las acciones que emprenda la competencia y sin importar los cambios evolutivos que se den en la industria. ¡Y eso no es nada sencillo! La inestabilidad del mercado, las nuevas tecnologías y otros cambios pueden poner en entredicho los intentos que hagan los gerentes por crear una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. A pesar de lo anterior, los gerentes pueden aprovechar la administración estratégica para posicionar mejor a sus organizaciones y obtener una ventaja competitiva imperecedera.

Muchos de los conceptos más relevantes de la administración estratégica han tenido su origen en el trabajo de Michael Porter.[23] Una de las principales contribuciones de este académico fue su explicación sobre qué pueden hacer los gerentes para generar una ventaja competitiva sostenible. Una parte importante de esta labor es la realización de un análisis de la industria basado en el modelo de las cinco fuerzas.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS En todas las industrias son cinco las fuerzas que dictan las reglas de la competencia. En conjunto, esas fuerzas determinan el atractivo y la rentabilidad de la industria. Su evaluación es una responsabilidad fundamental de los gerentes:

1. *Amenaza de los nuevos competidores*. ¿Cuán probable es que entren nuevos competidores a la industria?
2. *Amenaza de los sustitutos.* ¿Qué tan probable es que los productos de otras industrias puedan sustituir los productos de la nuestra?
3. *Poder de negociación de los compradores.* ¿Qué tanto poder de negociación tienen los compradores (clientes)?
4. *Poder de negociación de los proveedores.* ¿Qué tanto poder de negociación tienen los proveedores?
5. *Rivalidad actual.* ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores que participan actualmente en la industria?

Elección de una estrategia competitiva

Una vez que los gerentes hayan evaluado las cinco fuerzas y efectuado un análisis FODA, estarán listos para seleccionar una estrategia competitiva apropiada, es decir, aquella que se ajuste a las fortalezas competitivas (recursos y capacidades) de la organización y de la industria en la que ésta opera. De acuerdo con Porter, ninguna empresa puede alcanzar el éxito si trata de satisfacer las expectativas de toda la gente. Por ello, propuso que los gerentes deben seleccionar una estrategia que dé a su organización una ventaja competitiva, ya sea logrando los costos más bajos en la industria o diferenciándose significativamente de sus competidores.

Cuando la ventaja competitiva de la organización se basa en tener los costos más bajos (costos o gastos, no precios) en su industria, está siguiendo una *estrategia de liderazgo en costos*. El líder de costos bajos es muy eficiente. Los gastos generales (conocidos también como overhead) se mantienen al mínimo y la empresa hace todo lo que puede por reducir los costos. En las oficinas de los líderes de costos bajos no se ven valiosos objetos de arte ni costosos diseños de interiores. Por ejemplo, en la sede de Walmart en Bentonville, Arkansas, el mobiliario de las oficinas es funcional, nada elaborado, muy alejado del estilo que uno esperaría encontrar en las instalaciones del minorista más grande del mundo. Aunque el líder de costos bajos no hace demasiado hincapié en los detalles "superfluos", sus productos deben

despertar la percepción de que su calidad es comparable con la que ofrecen sus rivales o, por lo menos, aceptable para los compradores.

Si la empresa compite ofreciendo productos únicos y altamente valorados por los clientes, está utilizando una *estrategia de diferenciación*. Las características distintivas de los productos pueden ser resultado de una calidad excepcionalmente alta, de un servicio extraordinario, de un diseño innovador, de su capacidad tecnológica o de una inusualmente positiva imagen de marca. Casi todos los productos o servicios de consumo que han tenido éxito pueden darnos un buen ejemplo de estrategia de diferenciación; por citar algunos, hablemos de Nordstrom (servicio al cliente); 3M Corporation (calidad y diseño innovador de producto); Coach (diseño e imagen de marca); y Apple (diseño de producto).

Aunque estas dos estrategias están dirigidas al mercado general, el último tipo de estrategia competitiva, la *estrategia de enfoque*, involucra una ventaja de costo (enfoque en los costos) o una ventaja de diferenciación (enfoque en la diferenciación) dentro de un segmento o nicho más limitado. Los segmentos pueden estar basados en la variedad del producto, en el tipo de clientes, en el canal de distribución o en la ubicación geográfica. Por ejemplo, la compañía danesa Bang & Olufsen, cuyas utilidades excedieron recientemente los 549 millones de dólares, se enfoca en la venta de equipos de audio de alta tecnología. La factibilidad de la estrategia de enfoque depende del tamaño del segmento y de si la organización puede generar ganancias atendiéndolo.

¿Qué ocurre si una organización no es capaz de desarrollar una ventaja de costos ni de diferenciación? Según Porter, queda *atrapada en el medio*, una posición que, subraya, está muy lejos de ser conveniente. Una empresa queda atrapada en el medio cuando sus costos son demasiado altos para competir con el líder de costos bajos o cuando sus productos y servicios no son lo bastante diferenciados como para competir con productos realmente excepcionales. Para salir de esa situación, es preciso que la organización elija a cuál de las dos ventajas se apegará y que alinee sus recursos, capacidades y competencias fundamentales a su consecución.

Aunque Porter afirmaba que es necesario buscar el desarrollo de la ventaja de costos bajos o de diferenciación para evitar que la organización quede atrapada en el medio; las investigaciones más recientes han demostrado que *es posible* lograr ambas y generar un alto desempeño.[24] Por supuesto, se trata de una meta difícil de lograr, toda vez que habría que mantener los costos bajos *y* diferenciarse de verdad. Sin embargo, empresas como FedEx, Southwest Airlines y Coca-Cola han sido capaces de conseguirlo.

Antes de concluir la sección, queremos mencionar un último tipo de estrategia organizacional, la **estrategia funcional**, utilizada por varios departamentos funcionales de la empresa para respaldar la estrategia competitiva. Por ejemplo, cuando R. R. Donnelley & Sons Company, un impresor con sede en Chicago, quiso volverse más competitivo e invirtió en métodos digitales de impresión de alta tecnología, todos sus departamentos tuvieron que apoyar el objetivo con distintas iniciativas: el departamento de marketing desarrolló nuevos planes de venta y renovó sus materiales promocionales; el de producción incorporó el equipo digital en las plantas de impresión; y el de recursos humanos actualizó sus procesos de selección de empleados y sus programas de capacitación. En esta obra no abundaremos en las estrategias funcionales, ya que seguramente le hablarán de ellas en cursos de negocios más específicos.

En los números[25]

21 por ciento mayor rentabilidad: eso es lo que generan las empresas que están al día en infraestructura de tecnologías de la información, según diversos estudios.

25 por ciento de las compañías que se supone tienen alto desempeño pueden calificarse como tales en realidad.

29 por ciento de los encuestados afirmaron que perder sus empleos es una de sus preocupaciones más grandes durante una fusión o adquisición corporativa.

46 por ciento de los ejecutivos que trabajan en pequeñas empresas son proclives a implementar un enfoque colaborativo al desarrollar estrategias.

29 por ciento de los ejecutivos de grandes empresas son propensos a implementar un enfoque colaborativo al desarrollar estrategias.

60 por ciento de los ejecutivos consideran que sus empleados no están preparados para el futuro crecimiento de sus compañías.

estrategia funcional
Estrategia utilizada por los diversos departamentos de la organización para respaldar la estrategia competitiva

9.5 ***Analizar*** *temas actuales relacionados con la administración estratégica.*

TEMAS actuales de administración estratégica

No hay mejor ejemplo de los desafíos estratégicos que impone el entorno actual sobre los gerentes que el de la industria de música grabada. En términos generales, las ventas de los CD se han desplomado a lo largo de la última década, llegando a colocarse hasta 50 por ciento por debajo de su nivel más alto. Esta tendencia no sólo ha impactado negativamente a las empresas de grabación, sino también a los vendedores minoristas de música. "Los minoristas se han visto forzados a hacer ajustes, en ocasiones hasta el punto de permitir que sus anaqueles promuevan otros productos". Por ejemplo, el minorista de artículos electrónicos más importante de Estados Unidos, Best Buy, decidió experimentar con la venta de instrumentos musicales. Otros minoristas con peso en la industria, como Walmart, han desplazado a otros departamentos el espacio destinado a la exhibición de discos compactos. "En las tiendas especializadas en venta de música, sin embargo, la diversificación se ha convertido en un asunto de supervivencia". Los gerentes se esfuerzan por encontrar estrategias que ayuden a sus organizaciones a alcanzar el éxito en este tipo de entorno. Muchas han tenido que cambiar por completo y entrar a otras áreas de negocio.[26] Pero los retos estratégicos no son exclusivos de la industria musical. Gerentes de todos los sectores industriales enfrentan

una creciente competencia global y altas expectativas de desempeño por parte de inversionistas y clientes. ¿Cómo han respondido a estas nuevas realidades? En esta sección analizaremos tres temas actuales relacionados con la administración estratégica, incluyendo la necesidad de un liderazgo estratégico, la necesidad de flexibilidad estratégica y qué hacen los gerentes para diseñar estrategias que hagan hincapié en el comercio electrónico, el servicio al cliente y la innovación.



Whole Foods Market emplea una estrategia de diferenciación para competir en la industria minorista de alimentos, ofreciendo productos únicos y muy apreciados por los consumidores. Este minorista se ha comprometido a comprar frutas y vegetales a los agricultores locales, quienes utilizan técnicas sustentables de cultivo y, en consecuencia, producen cosechas muy bien recibidas por los compradores, como los que se muestran en la imagen en un mercado de Pasadena, California. Desde su concepción, Whole Foods se ha enfocado en las prácticas operativas amigables con el medio ambiente y en la venta de productos naturales, orgánicos y de la más alta calidad que beneficien la salud de sus clientes. Esta estrategia competitiva refleja el lema de la empresa: "Alimentos integrales – Personas integrales – Planeta integral".
Fuente: AP Photo/Damian Dovarganes

Necesidad de un liderazgo estratégico

"Amazon se ha tomado con tanta seriedad su siguiente iniciativa de importancia que contrató a tres mujeres para que se dedicaran exclusivamente, y de tiempo completo, a probar sus zapatos talla 8 y dar sus opiniones para incluirlas en su página Web". ¡Ése sí que parece un trabajo divertido! Pero, ¿cuáles son las motivaciones de Jeff Bezos, director general de la empresa? Habiendo conquistado las industrias editorial, electrónica y juguetera (entre otras), su siguiente objetivo es dominar el sector de la ropa de alta calidad. Y lo está haciendo como acostumbra: "invirtiendo a lo grande y sin reparar en gastos".[27]

Por lo general, las estrategias organizacionales son desarrolladas y supervisadas por los gerentes de más alto nivel. Casi siempre el gerente de mayor rango es el *director general* (o CEO, *chief executive officer*) de la empresa, individuo que suele trabajar en conjunto con un equipo directivo conformado por otros gerentes ejecutivos de alta jerarquía, como el *director general de operaciones* (COO), el *director general de finanzas* (CFO), el *director general de información* (CIO) y otros profesionales con títulos diversos. Las descripciones tradicionales del papel que juega el CEO en la administración estratégica incluyen características como ser el estratega "en jefe", arquitecto estructural y desarrollador de los sistemas de información/control de la organización.[28] En otras definiciones se menciona también la necesidad de actuar como tomador de decisiones clave, líder visionario, actor político, supervisor e intérprete de los cambios del entorno, así como diseñador de estrategias.[29]

en la PRÁCTICA



Fuente: Sarah Saracino

Sarah Saracino
Gerente de Recursos Humanos

Contexto:

Caroline Fulmer fue ascendida a directora ejecutiva de un museo municipal de arte en una ciudad de regular tamaño del Medio Oeste de Estados Unidos. Aunque está muy emocionada con su nuevo puesto y con lo que espera lograr en él, sabe que el consejo de la institución se ha propuesto consolidar su futuro estratégico. Caroline está consciente de que sus superiores la consideran capaz de asumir la responsabilidad del cargo pero quiere destacar como una líder estratégica eficaz.

¿Qué habilidades considera necesarias para que Caroline sobresalga como una líder estratégica eficaz?

Para asumir el liderazgo estratégico, Caroline debe enfocarse con toda determinación en el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo del museo. Es preciso que ejerza influencia en su equipo y lo dirija utilizando un enfoque innovador que, si bien sea resultado de sus experiencias previas, pueda adaptar al nuevo entorno. Al mismo tiempo, deberá poner en práctica sólidas habilidades de comunicación y una abierta disposición a afrontar el cambio.

Figura 9-4
Liderazgo estratégico eficaz



Fuentes: Basada en J. P. Wallman, "Strategic Transactions and Managing the Future: A Druckerian Perspective", *Management Decision*, vol. 48, núm. 4, 2010, pp. 485-499; D. E. Zand, "Drucker's Strategic Thinking Process: Three Key Techniques", *Strategy & Leadership*, vol. 38, núm. 3, 2010, pp. 23-28; y R. D. Ireland y M. A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", *Academy of Management Executive*, febrero de 1999, pp. 43-57.

Independientemente de cómo se describa la labor de los gerentes de más alto nivel, una cosa es indudable: el trabajo de la alta dirección no tiene parangón en el resto de la organización. Por definición, los gerentes de primer nivel son responsables, en última instancia, de las acciones que toma y de las acciones que emprende cada uno de los empleados de la compañía. En este sentido, una de las funciones más importantes de los gerentes de primer orden es la de líderes estratégicos. Los investigadores del fenómeno organizacional estudian el liderazgo en relación con la administración estratégica, ya que los gerentes de más alto nivel de la organización deben ofrecer una dirección estratégica eficaz. Ahora bien, ¿qué entendemos por **liderazgo estratégico**? La capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros miembros de la organización para implementar los cambios que generarán un futuro viable y valioso para la compañía.[30] ¿Qué pueden hacer los gerentes de primer nivel para asumir un liderazgo estratégico eficaz? Los estudios han identificado ocho dimensiones clave[31] (vea la figura 9-4). A saber: determinar el propósito o la visión de la organización; aprovechar y mantener las competencias fundamentales de la organización; desarrollar el capital humano de la organización; crear y sostener una sólida cultura organizacional; crear y mantener las relaciones organizacionales; replantear las perspectivas imperantes, formulando preguntas perspicaces y cuestionando cualesquiera supuestos; hacer hincapié en que las decisiones y prácticas de la organización sean éticas; y establecer controles organizacionales con el equilibrio apropiado. Cada una de estas dimensiones representa una parte importante del proceso de administración estratégica.

liderazgo estratégico
Capacidad para anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros miembros de la organización para implementar los cambios que generarán un futuro viable y valioso para la compañía

Necesidad de flexibilidad estratégica

No es de sorprender que la recesión económica haya cambiado la forma en que muchas compañías enfocan la planeación estratégica.[32] Por ejemplo, en Spartan Motors, fabricante de vehículos especiales, los gerentes acostumbraban esbozar un plan estratégico anual y un plan financiero trianual, y revisar ambos al final de cada trimestre financiero. Sin embargo, según la opinión de John Sztykiel, su director general, "en parte, ese método relativamente inflexible tiene la culpa de que Spartan haya tenido una fuerte caída en sus ventas y utilidades brutas". Además, sostiene que la empresa "no respondió con la suficiente rapidez para desplazar la demanda". Por consiguiente, en la actualidad utiliza un plan estratégico con alcance de tres años que el equipo de la alta dirección actualiza cada mes. Por su parte, en 2007, J.C. Penney Company puso en marcha un ambicioso plan estratégico de crecimiento con un alcance de cinco años, pero hoy en día está suspendido debido al estancamiento económico.[33] En su lugar, el director general diseñó un plan "puente" tentativo para guiar a la organización mientras ésta mejora sus márgenes de utilidad y evita la necesidad de despedir empleados.

Jürgen Schrempp, ex director general de Daimler AG, declaró en cierta ocasión: "Siempre me he guiado por el principio… de que uno tiene que moverse tan rápido como sea posible y corregir los errores que se cometan al hacerlo… [En cualquier caso] siempre es mejor moverse rápido aunque se incurra en errores ocasionales que moverse demasiado despacio".[34] Resulta

Figura 9-5
Condiciones para desarrollar flexibilidad estratégica

- *Fomentar la unidad de liderazgo* asegurándose de que todos los involucrados compartan la misma perspectiva.
- *Mantener la fluidez de los recursos* y asignarlos según lo demanden las circunstancias.
- *Tener la mentalidad adecuada* para explorar y comprender los problemas y desafíos.
- *Supervisar y medir los resultados* para saber qué está ocurriendo con las estrategias que se están usando actualmente.
- Fomentar entre los empleados una actitud de *apertura para revelar y compartir información negativa*.
- *Obtener nuevas ideas y perspectivas de fuentes ajenas* a la organización.
- Contar con *múltiples alternativas* cuando se tomen decisiones estratégicas.
- *Aprender de los errores*.

Fuentes: Basada en Y. L. Doz y M. Kosonen, "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal", *Long Range Planning*, abril de 2010, pp. 370-382; E. Lewis, D. Romanaggi y A. Chapple, "Succesfully Managing Change During Uncertain Times", *Strategic HR Review*, vol. 9, núm. 2, 2010, pp. 12-18; y K. Shimizu y M. Hitt, "Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2004, pp. 44-59.

difícil imaginar que personas inteligentes que además reciben enormes cantidades de dinero por administrar una organización puedan cometer errores al tomar decisiones estratégicas. Pero, aunque apliquen el proceso de administración estratégica, no hay garantía alguna de que los gerentes elijan siempre las alternativas que generarán resultados positivos. Lo único que se necesita para corroborar esta afirmación es leer cualquier publicación de negocios actual. La clave para remediar yerros de esa naturaleza, sin embargo, estriba en responder de forma expedita cuando es obvio que la estrategia no está funcionando. En otras palabras, los gerentes necesitan contar con **flexibilidad estratégica**, es decir, con la capacidad de reconocer los cambios externos relevantes, movilizar sin demora los recursos necesarios para hacerles frente y percatarse cuando una decisión estratégica no está funcionando. Tomando en cuenta el entorno altamente incierto en que se desenvuelven los gerentes de hoy, la flexibilidad estratégica parece indispensable. La figura 9-5 ofrece algunas sugerencias para desarrollarla.

flexibilidad estratégica
Capacidad para reconocer los cambios externos relevantes, movilizar sin demora los recursos necesarios para hacerles frente y percatarse cuando una decisión estratégica no está funcionando

Estrategias organizacionales importantes en el entorno actual

ESPN.com suma más de 16 millones de nuevos usuarios individuales cada mes. ¡Dieciséis millones! Casi el doble de la población de la ciudad de Nueva York. Y este popular negocio online es tan sólo uno de los muchos que tiene ESPN. Fundada originalmente como un canal televisivo, hoy día ESPN tiene intereses en la producción de programas originales, la radiodifusión, la generación de contenidos para Internet, el mundo editorial, el desarrollo de juegos, la transmisión y patrocinio de competencias de deportes extremos, tiene presencia global, cuenta con una cadena de restaurantes con tema deportivo (ESPN Zones) y otorga anualmente los premios ESPY a lo mejor del deporte mundial. Por si fuera poco, recientemente está buscando cubrir de forma más completa las competencias deportivas celebradas en ámbitos locales.[35] El presidente de la empresa, John Skipper, "opera una de las más exitosas y envidiadas franquicias en el mundo del entretenimiento", y resulta evidente que comprende cómo administrar de manera apropiada sus distintas estrategias en el entorno actual. En general, se considera que hay tres estrategias importantes para tener éxito bajo las condiciones de hoy: el comercio electrónico, el servicio al cliente y la innovación.

ESTRATEGIAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO Los gerentes utilizan estrategias de comercio electrónico (e-business) para desarrollar una ventaja competitiva sustentable.[36] Los líderes de costos pueden emplearlas para reducir sus costos de muy variadas maneras. Por ejemplo, podrían implementar mecanismos de oferta y procesamiento de pedidos online para evitar la necesidad de hacer llamadas telefónicas de venta y disminuir los gastos relativos a la fuerza de ventas; también podrían usar sistemas de control de inventarios basados en web para reducir los costos de almacenaje o aplicar pruebas *online* para evaluar a los candidatos a ocupar un puesto de trabajo.

Por otra parte, si la empresa sigue una estrategia de diferenciación, deberá ofrecer productos o servicios cuya singularidad sea percibida y valorada por los clientes. Por ejemplo, la organización podría usar sistemas de conocimiento basados en Internet para acortar los tiempos de respuesta al consumidor, ofrecer respuestas expeditas online a las solicitudes de servicio o automatizar los sistemas de compra y pago para que los clientes cuenten con reportes detallados de su estatus e historiales de compra.



En una conferencia de prensa, Marc Benioff, director general de Salesforce.com, anunció la conformación de una alianza estratégica con Toyota Motors con el objetivo de crear "Toyota Friend", una red social privada para los clientes de la automotriz. Puesto a disposición del público por primera vez en Japón para los compradores de vehículos eléctricos e híbridos de Toyota, el sistema constituye una parte importante de la estrategia de servicio a clientes de la empresa automotriz. La red, accesible mediante teléfonos inteligentes, tablets y otros dispositivos móviles, permite que los clientes de Toyota se conecten con sus automóviles, con las agencias de venta y con la empresa misma. Por su parte, da oportunidad para que ésta se comunique con sus clientes y les dé información sobre productos y servicios, así como datos en tiempo real en relación, por ejemplo, con el nivel de carga de la batería de sus autos o la ubicación de las estaciones de recarga.
Fuente: ZUMA Wire Service/Alamy.

Por último, en vista de que las organizaciones que implementan una estrategia de enfoque pretenden acercarse a un mercado más acotado con productos personalizados, podrían ofrecer salas de conversación o grupos de discusión en los cuales los clientes puedan interactuar con personas con intereses comunes, o diseñar sitios web de nicho para llegar a grupos específicos con intereses particulares, o emplear sitios web para ejecutar funciones administrativas estandarizadas como la elaboración del presupuesto o el pago de nómina.

Las investigaciones han demostrado también que una importante estrategia de comercio electrónico es la que combina la presencia virtual y la real. Las empresas conocidas como *clicks-and-bricks* son aquellas que utilizan mecanismos de venta tanto *online* (*clicks*) como en ubicaciones físicas tradicionales (*bricks*).[37] Por ejemplo, Walgreens abrió un sitio online para ordenar medicamentos, aunque más o menos 90 por ciento de los clientes que surten en web sus recetas médicas prefieren recoger sus medicamentos en una tienda cercana en lugar de esperar a que les sean enviados a casa. Por consiguiente, podemos afirmar que su estrategia *clicks-and-bricks* funciona muy bien. Otros minoristas como Best Buy, The Container Store y Walmart están transformando sus tiendas en extensiones de sus operaciones *online* al crear centros de devolución en web, espacios para recoger mercancías, puntos de venta directa y cabinas de pago.[38]

ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE Las empresas que quieren hacer hincapié en un excepcional servicio al cliente necesitan estrategias que favorezcan esa atmósfera en todas sus áreas. Estas estrategias tienen que ver con dar a los clientes lo que desean, comunicarse eficazmente con ellos y capacitar a los empleados en términos de servicio. Veamos primero en qué consiste la estrategia de dar a los clientes lo que quieren.

En realidad, a nadie debería sorprenderle que una parte fundamental de la estrategia de servicio al cliente sea proveer a los consumidores de aquello que quieren, ya que éste es uno de los principales aspectos de la estrategia de marketing general de las empresas. Por ejemplo, New Balance Athletic Shoes ofrece a sus clientes un producto realmente único: zapatos con hormas de distintos anchos. Ningún otro fabricante de calzado deportivo cuenta con modelos para pies anchos o delgados en prácticamente cualquier talla.[39]

Por otro lado, tener un sistema eficaz de comunicación con los consumidores también es fundamental para la estrategia de servicio al cliente. Los gerentes necesitan saber qué está ocurriendo con sus clientes y averiguar qué les satisfizo y qué no en su último encuentro, desde la interacción con los empleados hasta la experiencia con el producto o servicio real. Asimismo, es muy importante permitir que los clientes estén al tanto de cualquier evento ocurrido en la compañía que pudiera afectar sus futuras decisiones de compra. Por último, la cultura organizacional juega un papel relevante en lo que se refiere a proveer un excepcional servicio al cliente. En este sentido, es necesario que los empleados estén sujetos a una capacitación constante en materia de atención a los consumidores. Por ejemplo, Singapore Airlines es bien conocida por su trato a los clientes. "Tratándose de los clientes, la compañía nunca escatima", comenta un analista de Singapur.[40] Se espera que los empleados "brinden el mejor servicio" y, por lo tanto, se les explica con toda claridad cómo lograr los más altos estándares de atención.

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Cuando Procter & Gamble adquirió Iams, una empresa de comida para mascotas, hizo lo que acostumbra: poner a trabajar a su renombrada división de investigación para que diseñara formas de transferir la tecnología de sus demás áreas para fabricar nuevos productos.[41] Entre otros resultados, esta combinación interdivisional permitió que en todos los alimentos secos para mascotas adultas se incluyera también un nuevo ingrediente contra la placa dentobacteriana diseñado para los dentífricos de la empresa.

Como indica el ejemplo anterior, las estrategias de innovación no tienen por qué enfocarse exclusivamente en el desarrollo de productos novedosos. También pueden consistir en aplicar la tecnología existente a nuevos usos. De hecho, hay organizaciones que han tenido éxito en la implementación de ambos enfoques. ¿Qué tipos de estrategias de innovación necesitan las empresas en el entorno actual? Aquellas que reflejen su filosofía de innovación, misma que se basa en dos decisiones estratégicas: el énfasis en la innovación y la habilidad para detectar las oportunidades.

En primer lugar, los gerentes deben decidir en qué áreas aplicarán la innovación de forma más enfática. ¿Se enfocarán en la investigación científica básica, en el desarrollo de productos o en la mejora de procesos? La investigación científica básica exige un mayor compromiso de los recursos porque involucra labores esenciales de análisis científico. En muchas industrias (por ejemplo, las de ingeniería genética, farmacéutica, tecnologías de la información o cosmética), la pericia que tenga la organización en cuanto a investigación básica es clave para lograr una ventaja competitiva sustentable. Sin embargo, no todas las organizaciones requieren involucrarse por completo en la investigación para alcanzar altos niveles de desempeño. En realidad, muchas dependen de estrategias de desarrollo de productos. Aunque esta estrategia también demanda una inversión significativa de recursos, ésta no tiene como propósito la investigación científica. Por el contrario, la organización aprovecha la tecnología existente y la mejora o la aplica de formas novedosas, tal como hizo Procter & Gamble al utilizar su conocimiento de técnicas contra la placa dental en el desarrollo de alimentos para mascotas. Estos dos enfoques estratégicos de la innovación (investigación científica básica y desarrollo de productos) pueden contribuir a que la organización alcance altos niveles de diferenciación, algo que puede redundar en la generación de una ventaja competitiva.

Finalmente, el último enfoque estratégico de la innovación es el desarrollo de procesos. Al utilizar esta estrategia, la organización busca formas de mejorar sus procesos de trabajo. La empresa crea nuevos mecanismos para que los empleados hagan un mejor trabajo en todas las áreas organizacionales. Esta estrategia de innovación puede derivar en una disminución de costos, lo cual (como sabemos) también podría redundar en el desarrollo de una ventaja competitiva.

Una vez que los gerentes han determinado cuál será el eje de sus esfuerzos de innovación, deberán decidir su estrategia de detección de oportunidades para innovar. A algunas organizaciones les interesa ser las primeras en presentar innovaciones, mientras que otras se sienten satisfechas con reproducirlas o imitarlas. Si la organización es la primera en llevar una innovación de producto al mercado o en utilizar una innovación en sus procesos de trabajo, será reconocida como **pionera**. Esta posición conlleva ciertas ventajas y desventajas estratégicas, tal como se indica en la figura 9-6. Algunas organizaciones quieren ostentarse como pioneras porque consideran que eso les ayuda a obtener una ventaja competitiva. Otras, sin embargo, han conseguido tal ventaja a pesar de concretarse a seguir las tendencias de la industria: permiten que las pioneras hagan las innovaciones y luego imitan sus productos o procesos. El enfoque que decidan seguir los gerentes dependerá de la filosofía de innovación de sus organizaciones y de los recursos y capacidades específicos con que cuenten.

pionera
Organización que se distingue por ser la primera en llevar una innovación de producto al mercado o en utilizar una innovación en sus procesos de trabajo

Figura 9-6
Ventajas y desventajas de las organizaciones pioneras

Ventajas	Desventajas
• Reputación por ser innovadoras y tener el liderazgo en la industria • Beneficios en costos y aprendizaje • Control de los recursos escasos e imposición de restricciones para que los competidores no tengan acceso a ellos • Oportunidad de comenzar a desarrollar relaciones con los clientes y ganar su lealtad	• Incertidumbre respecto de la dirección exacta que seguirán la tecnología y el mercado • Riesgo de que los competidores imiten las innovaciones • Riesgos financieros y estratégicos • Altos costos de desarrollo

CAPÍTULO 9

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

9.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Definir la administración estratégica y explicar cuál es su importancia.

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Las estrategias son los planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos. El concepto de modelo de negocios se refiere al conjunto de acciones que pone en práctica una compañía para generar ingresos económicos. La administración estratégica es importante por tres razones. En primer lugar, porque puede hacer la diferencia en términos de qué tan buen desempeño tiene una organización. En segundo, porque ayuda a los gerentes a afrontar el cambio constante de las circunstancias. Por último, la administración estratégica es importante porque contribuye a coordinar y enfocar los esfuerzos de los empleados en aquello que es relevante para la organización.

9.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar qué hacen los gerentes en cada uno de los seis pasos que conforman el proceso de administración estratégica.

Los seis pasos del proceso de administración estratégica abarcan la planeación, implementación y evaluación de estrategias, y consisten en (1) la identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización; (2) la realización de un análisis externo; (3) la realización de un análisis interno; (4) la formulación de estrategias; (5) la implementación de estrategias; y (6) la evaluación de resultados. Las fortalezas de la organización son cualesquiera actividades en cuya realización se destaca o los recursos únicos que tiene a su disposición. Sus debilidades son las actividades que no realiza adecuadamente y también los recursos que requiere pero de los que carece. Las oportunidades son las tendencias positivas presentes en el entorno externo y las amenazas son las tendencias negativas.

9.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir los tres tipos de estrategias corporativas.

La estrategia de crecimiento es la que utiliza la organización cuando quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante sus líneas de negocio actuales o poniendo en marcha otras nuevas. Los tres tipos de estrategias de crecimiento son la concentración, la integración vertical (hacia atrás y hacia adelante), la integración horizontal y la diversificación (relacionada o no relacionada). La estrategia de estabilidad es aquella en la que la organización se apega a su actividad actual. Las dos estrategias de renovación (racionalización o recuperación) buscan solucionar las debilidades organizacionales que dan lugar a una disminución del nivel de desempeño. La matriz BCG es una forma de analizar el portafolio de las líneas de negocio de una compañía, examinando la participación de mercado de cada una de ellas y la tasa del crecimiento previsto en el mercado. Las cuatro categorías de la matriz BCG son: vacas lecheras, estrellas, interrogantes y perros.

9.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir la ventaja competitiva y las estrategias que emplean las organizaciones para obtenerla.

La ventaja competitiva de una organización es aquello que la distingue respecto de todas las demás, su sello distintivo. La ventaja competitiva de la empresa representa la base para elegir una estrategia competitiva apropiada. El modelo de las cinco fuerzas de Porter evalúa los cinco factores que determinan las reglas de competencia en una industria: amenaza de los nuevos competidores, amenaza de los sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad actual. Las tres estrategias competitivas propuestas por Porter son: de liderazgo en costos (competir con base en distinguirse como la organización con los costos más bajos de la industria), de diferenciación (competir con base en distinguirse como la organización que ofrece productos únicos y muy valorados por los clientes), y de enfoque (competir en un segmento acotado, ya sea a partir de una ventaja de costos o de diferenciación).

9.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar problemáticas actuales relacionadas con la administración estratégica.

En la actualidad, los gerentes tienen que lidiar con tres asuntos relativos a la administración estratégica: el liderazgo estratégico, la flexibilidad estratégica y los tipos de estrategias útiles en el entorno de nuestros días. El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con los miembros de la organización para implementar los cambios que generarán un futuro viable y valioso para la compañía. Incluye ocho dimensiones clave. Por su parte, la flexibilidad estratégica (es decir, la capacidad de reconocer los cambios externos relevantes, movilizar sin demora los recursos necesarios para hacerles frente y percatarse cuando una decisión estratégica no está funcionando) es importante porque los gerentes suelen enfrentar entornos caracterizados por una gran incertidumbre. Para lidiar con ellos, los gerentes pueden usar estrategias de comercio electrónico que les permitan reducir costos, diferenciar sus productos y servicios de los de la competencia, enfocarse en grupos específicos de clientes o disminuir sus costos mediante la estandarización de ciertas funciones administrativas. Otra estrategia de comercio electrónico relevante es la conocida como clicks-and-bricks, la cual combina la operación online con la tradicional en ubicaciones físicas. Entre las estrategias que los gerentes pueden implementar para orientarse más al cliente están: dar al cliente lo que quiere, comunicarse eficazmente con él y contar con una cultura que haga hincapié en el servicio al cliente. Si lo que quieren es volver más innovadoras a sus organizaciones, los gerentes pueden usar una estrategia de énfasis en la innovación (ya sea mediante la investigación científica básica, el desarrollo de productos o el desarrollo de procesos) o una estrategia de detección de oportunidades (haciendo que la organización se comporte como pionera o como seguidora)..

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Describa los seis pasos de que consta el proceso de administración estratégica.
2. ¿Qué utilidad puede tener Internet cuando los gerentes ponen en práctica los seis pasos del proceso de administración estratégica?
3. ¿Qué diferencias podrían tener los procesos de formulación, implementación y evaluación de estrategias en (a) empresas de gran tamaño, (b) pequeñas empresas, (c) organizaciones sin fines de lucro y (d) empresas globales?
4. ¿Considera correcto incluir consideraciones de orden ético en el análisis de los entornos interno y externo de una organización? ¿Por qué o por qué no?
5. Describa los tres tipos principales de estrategias corporativas y explique cómo se utiliza la matriz BCG para manejarlas.
6. Describa el papel que juega la ventaja competitiva en el éxito organizacional y explique de qué manera contribuyen las estrategias competitivas de Porter al desarrollo de la ventaja competitiva de una organización.
7. "El concepto de ventaja competitiva tiene la misma relevancia para las organizaciones sin fines de lucro que para las empresas comerciales". ¿Está de acuerdo con la afirmación anterior? Explique su punto de vista utilizando ejemplos.
8. Describa las estrategias de comercio electrónico, servicio al cliente e innovación.

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

Muchas "compañías de tecnología social están presentando una actitud antisocial a sus usuarios".[42] Por ejemplo, si trata de comunicarse con alguien u obtener el número telefónico de algún miembro de LinkedIn, Facebook, Twitter o Quora (y probablemente otras)… ¡sólo podemos desearle buena suerte! Google es una de las pocas empresas que sí publica un directorio telefónico en su sitio web. Y, sin embargo, su sistema telefónico casi siempre remite al usuario al sitio web. En el caso de Facebook, si un usuario llama por teléfono para comunicarse con alguien en particular, después de hacerlo esperar durante mucho tiempo, el sistema le informará que "Facebook es, de hecho, una empresa basada en Internet" y le sugerirá que intente enviar un mensaje de correo electrónico. Por su parte, el sistema telefónico de Twitter sencillamente interrumpe la llamada tras ofrecer tres veces una dirección de correo electrónico o referir al usuario a la página web de la compañía. Es cierto que los adolescentes o adultos jóvenes no consideran fundamental poder hablar con alguien por teléfono, pero ¿ eso quiere decir que esta estrategia deba convertirse en una política formal para las empresas tecnológicas? Sí, puesto que tanto el servicio telefónico como contar con personal para responder a las llamadas implican costos. ¿Qué opina al respecto? ¿Qué disyuntivas de orden ético están involucradas en esta decisión estratégica? ¿Qué factores influyen en la decisión? (Piense en términos de los distintos grupos de interés que podrían verse afectados por la decisión).

DESARROLLE SUS HABILIDADES de planeación de negocios

Acerca de la habilidad

Cuando se inicia una compañía o se quiere determinar una nueva dirección estratégica para una empresa en funcionamiento, uno de los pasos más importantes consiste en desarrollar un plan de negocios.[43] El plan de negocios no sólo contribuye a dilucidar qué debe hacerse y cómo, sino que también puede representar un buen punto de arranque para obtener financiamiento y recursos.

Pasos para practicar la habilidad

1. *Describa los antecedentes y el propósito de su compañía.* Mencione la historia de la empresa. Describa brevemente sus antecedentes y explique qué es lo que la hace única. Diga cuál será el producto o servicio que ofrecerá, cómo pretende comercializarlo y qué necesita para llevarlo al mercado.
2. *Identifique sus objetivos de corto y largo plazos.* ¿Cuál es el objetivo que persigue su organización? Tome en cuenta que, evidentemente, para todas las empresas de nuevo cuño son relevantes tres objetivos de amplio espectro: la creación, la supervivencia y la rentabilidad. Entre los objetivos más específicos pueden estar el incremento de las ventas, de la participación de mercado, de la calidad del producto, del espíritu de los empleados y de la responsabilidad social. Determine cómo planea cumplir cada objetivo, cómo pretende evaluar su cumplimiento y cuándo quiere alcanzar su meta (en el corto plazo o en el largo plazo).
3. *Realice un análisis de mercado completo.* Es preciso que convenza a los lectores de su plan de que usted sabe lo que está haciendo, que conoce el mercado y que está al tanto de las presiones competitivas que enfrentará. En el análisis deberá describir las tendencias generales del mercado, el mercado específico en el que pretende competir y quiénes son sus competidores. En esencia, en esta sección realizará su análisis FODA.
4. *Describa cuál será su enfoque de desarrollo y producción.* Explique cómo va a fabricar su producto o servicio. Incluya una programación temporal de principio a fin. Describa las dificultades que podría enfrentar en esta fase, así como una estimación del costo de las actividades que lleve a cabo en la misma. Explique las decisiones (por ejemplo, por qué vender o alquilar algún equipo) que tendrá que tomar y cómo piensa hacerlo.
5. *Describa cómo comercializará su producto o servicio.* ¿Cuál es su estrategia de ventas? ¿Cómo pretende llegar a los clientes? En esta sección, describa su producto o servicio en términos de su ventaja competitiva y demuestre cómo aprovechará las debilidades de la competencia. Además del análisis de mercado, proporcione proyecciones de venta considerando el tamaño del mercado, qué proporción del mismo puede capturar realistamente y explique cómo fijará el precio de su producto o servicio.
6. *Prepare sus estados financieros.* ¿A cuánto asciende su balance general? Los inversionistas quieren conocer esa información. En esta sección financiera, provea también una proyección de utilidades y pérdidas (declaración de ingresos) para un periodo de entre tres y cinco años, un análisis del flujo de efectivo y una proyección de sus estados financieros. Indique a cuánto podrían ascender los costos de arranque y desarrolle una estrategia financiera: diga cómo pretende usar los fondos recibidos de una institución financiera y cómo controlará y supervisará el bienestar económico de la empresa.
7. *Explique a grandes rasgos cómo estará constituida la empresa y cuál será su estilo administrativo.* Identifique a los ejecutivos clave, presente un resumen de sus logros educativos, su experiencia y cualesquiera habilidades relevantes para su posición. Identifique los cargos que ocuparán en la organización y cuáles serán sus responsabilidades laborales. Explique a cuánto ascenderá el salario que pretende ofrecerles inicialmente. Señale otras instancias que pudieran contribuir a la administración de la organización (por ejemplo, un abogado corporativo, un contador, un consejo directivo). Si lo considera importante, esta sección debe incluir también un apartado en el cual explique cómo planea manejar a los empleados. Por ejemplo, indique ¿cuánto les pagará, qué beneficios les ofrecerá y cómo evaluará su desempeño?
8. *Describa la constitución legal de la empresa.* Identifique cómo quedará constituida legalmente su compañía. ¿Tendrá un propietario único? ¿Será una sociedad o una corporación? Dependiendo de ello, necesitará ofrecer información respecto de las obligaciones legales de los miembros, las acciones bursátiles a emitir y otros detalles por el estilo.
9. *Identifique los riesgos y las contingencias más importantes que podría enfrentar la organización.* En esta sección, señale qué hará cuando surja algún problema. Por ejemplo, ¿qué hará si no logra alcanzar la proyección de ventas? Dé respuesta a dificultades similares que pudieran surgir con los proveedores, ante la imposibilidad de contratar trabajadores calificados, si la calidad de los productos es baja, etcétera. Los lectores querrán saber si ha anticipado los posibles problemas y si tiene planes de contingencia. En esta sección consignará su posición ante situaciones probables.
10. *Redacte su plan de negocios.* Utilizando la información que ha obtenido en los nueve pasos previos, redacte su plan de negocios en un documento bien organizado. Recuerde que debe incluir el nombre de la empresa, su dirección, el nombre de una persona de contacto y los números de teléfono en que se le puede localizar. La primera página debe contener, asimismo, la fecha de establecimiento del negocio y su logotipo, si lo hay. La siguiente página deberá presentar una tabla de contenido; en ella puede listar e identificar la ubicación de cada una de las secciones y subsecciones principales del plan de negocios. Recuerde emplear las técnicas de organización adecuadas. A continuación vendrá el resumen ejecutivo, que será la primera sección que realmente consulten sus lectores. Por consiguiente, éste es uno de los elementos más importantes del plan de negocios; si su presentación es pobre, lo más

probable es que los lectores dejen de prestar atención al documento. Destine al resumen dos o tres páginas y resalte la información referente a la empresa, su administración, su mercado y su competencia, los fondos que solicita, cómo los empleará, su historial financiero (de existir alguno), las proyecciones económicas y cuándo podrá devolver su dinero a los inversionistas (acción denominada "salida"). Luego deberán aparecer las secciones principales del plan de negocios, es decir, el material que investigó y redactó en los pasos 1 al 9. Cierre el documento con una sección en la que resuma lo más importante de su presentación. Por último, si cuenta con gráficas, figuras, fotografías, tablas y otros recursos similares, podría incluirlos en un apéndice posterior al plan de negocios. Si lo hace, no olvide establecer referencias cruzadas entre ese material y la sección relevante del informe.

Práctica de la habilidad

Usted acaba de tener una gran idea de negocio y necesita desarrollar un plan para presentárselo a un banco. Elija uno de los siguientes productos o servicios y bosqueje la parte del plan donde se describen los mecanismos de fijación de precios y comercialización que utilizará (vea el paso 5).

1. Corte de cabello a domicilio (usted tendrá que buscar a los clientes)
2. Un juego de computadora con el tema "*snowboarding* olímpico"
3. Listados de departamentos en alquiler
4. Una alarma doméstica que se activa con la voz

Ahora, escoja un producto o servicio distinto de los propuestos e identifique sus riesgos y contingencias más importantes (paso 9).

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

¿Qué son en realidad las declaraciones de misión? ¿Una promesa, un compromiso o nada más que buenos propósitos? Formen equipos de 2 o 3 integrantes y busquen ejemplos de declaraciones de misión de tres organizaciones distintas. Su primera tarea consistirá en evaluarlas. ¿Reúnen las características listadas en la figura 9-2? ¿Les parece que alguna de ellas es eficaz? ¿Por qué o por qué no? ¿Cómo reescribirían cada una de las declaraciones de misión para mejorarla? Su segunda tarea será utilizar las declaraciones de misión para describir los tipos de estrategias corporativas y competitivas que cada organización podría emplear para cumplir su misión. Expliquen qué los llevó a elegir cada estrategia.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Haga un análisis FODA de su propia persona. Evalúe sus fortalezas y debilidades personales (habilidades, talentos, aptitudes). ¿En qué actividad se destaca? ¿En cuál no es tan efectivo? ¿Qué le gusta hacer? ¿Qué le disgusta? Luego identifique sus oportunidades y amenazas profesionales, investigando cuáles son los prospectos de empleo que se ofrecen en una industria de su interés. Averigüe cuáles son las tendencias y los pronósticos. Cuando tenga toda esta información, escriba un plan de acción para su desarrollo profesional. Esboce objetivos profesionales para los próximos cinco años y explique qué necesitaría hacer para cumplirlos.
- Utilizando publicaciones de negocios actuales, localice un ejemplo de estrategia corporativa y uno de estrategia competitiva. Redacte una descripción de lo que están haciendo las empresas en cuestión y de qué manera sus acciones representan esa estrategia en particular.
- Elija cinco empresas que formen parte de la versión más reciente de la lista de las "Compañías más admiradas" de la revista *Fortune*; investíguelas e identifique (a) su declaración de misión, (b) sus objetivos estratégicos y (c) las estrategias que utilizan.
- Lecturas sugeridas por los autores: Adrian Zlywotzky y Richard Wise, *How to Grow When Markets Don't* (Warner Business Books, 2003); Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap… and Others Don't* (Harper Business, 2001); Michael E. Porter, *On Competition* (Harvard Business School Press, 1998); James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Succesful Habits of Visionary Companies* (Harper Business, 1994); y Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Harvard Business School Press, 1994).
- Las estrategias de servicio al cliente, comercio electrónico e innovación son particularmente importantes para los gerentes de hoy. En este capítulo hemos descrito mecanismos específicos que pueden utilizar las empresas para implementarlas. Su tarea será localizar un ejemplo de cada uno de los enfoques específicos que conforman esta categoría. Digamos que elige el servicio al cliente. En ese caso, busque un ejemplo de (a) dar a los clientes lo que quieren, (b) comunicarse eficazmente con ellos y (c) proporcionar a los empleados capacitación en servicio al cliente. Escriba un informe en el que describa sus ejemplos.
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Moda rápida

Cuando Amancio Ortega, un español hasta entonces dedicado a la fabricación de batas de baño, abrió su primera tienda de ropa bajo el nombre Zara, su modelo de negocios era muy sencillo: vender imitaciones de ropa de moda a la población europea, conocida por su propensión a ser muy consciente en materia de precios.[44] Después de cumplir este propósito, Ortega decidió ocuparse de transformar la desfasada industria del vestido, en la cual se necesitaban seis meses para que un modelo pasara de la mesa de diseño a los aparadores para ser adquirido por los compradores. El anhelo de Ortega era lograr una "moda rápida", es decir, llevar los diseños hasta el cliente con la mayor velocidad posible. Y eso es justamente lo que ha conseguido Zara.



El éxito obtenido por el grupo minorista español de la industria de la moda, Inditex SA, se basa en una estrategia competitiva consistente en llevar rápidamente los diseños hasta las tiendas Zara para que los clientes puedan adquirirlos ahí. En la imagen podemos ver a representantes de la empresa provenientes de España, el norte de Europa y Japón, organizando muestras de ropa en la planta de Inditex. El personal es parte fundamental del proceso rápido y flexible que se requiere para llevar los modelos desde la mesa de diseño hasta los aparadores en tan sólo dos semanas.
Fuente: © Larry Mangino/The Image Works

Se ha dicho que la empresa tiene más estilo que Gap, que ha crecido más rápido que Target y que su pericia logística es comparable con la de Walmart. Zara, propiedad de un grupo minorista español de la industria del vestido llamado Inditex SA, sabe que el éxito en el mundo de la moda se basa en una regla muy simple: llevar de forma expedita los productos al mercado. Lograr esa meta, sin embargo, no es tan sencillo. Exige una comprensión muy clara y enfocada de lo que es la moda, la tecnología y su mercado, y la capacidad de adaptarse sin demora a las tendencias.

Inditex, el minorista del área de la moda más grande del mundo en términos de ventas, está conformado por siete cadenas: Zara (que incluye a Zara Kids y Zara Home), Pull and Bear, Massimo Dutti, Stradivarius, Bershka, Oysho y Uterqüe. La compañía cuenta con más de 5 618 tiendas en 84 países, aunque Zara genera más de 60 por ciento de sus ingresos. A pesar de su presencia global, Zara todavía no es una marca conocida en Estados Unidos, donde sólo ha abierto 50 puntos de venta, incluyendo su tienda insignia en la ciudad de Nueva York.

¿Cuál es el secreto que ha permitido que Zara se destaque en la moda rápida? Le toma más o menos dos semanas llevar un nuevo diseño del boceto a los aparadores. Además, las tiendas reciben nuevos diseños dos veces por semana, gracias a un surtido directo desde la fábrica. Todas y cada una de las áreas de la empresa favorecen tal velocidad. Los gerentes de venta que trabajan en "el Cubo" (así es como llaman los empleados a la sede de estilo futurista de la compañía) se sientan ante una larga fila de computadoras y analizan las ventas de cada una de las tiendas, lo que les permite detectar prácticamente al instante tanto los logros como los errores. Luego, a partir de la información recopilada, solicitan a los diseñadores internos, quienes trabajan en equipos, que bosquejen nuevos modelos y propongan las telas que ofrecerán la mejor combinación de estilo y precio. Una vez bocetado, el diseño es enviado electrónicamente a la fábrica de Zara (a sólo unos pasos de ahí) para que se confeccione una muestra de la prenda. Para minimizar el desperdicio, se utilizan programas de cómputo que organizan y reorganizan los patrones sobre enormes rollos de tela antes que una máquina provista con un rayo láser realice el corte. Zara maquila prácticamente todos sus diseños en un lugar cercano, ya sea Marruecos, Portugal, Turquía o la misma España. Las prendas terminadas regresan a la fábrica una semana después y ahí reciben los toques finales (embotonado, aplicación de detalles, acabado, etc.) antes de pasar a una revisión de calidad. Las que no pasan la prueba son descartadas y el resto siguen su camino al proceso de planchado individual. Más tarde, se les añaden etiquetas (en las que se indica a qué país serán enviadas) y rótulos de seguridad. Una vez empacadas, las prendas atraviesan un laberinto de túneles, colgadas a un carrusel móvil con rieles suspendidos, hasta llegar al almacén, un edificio de cuatro pisos y más de 1 500 kilómetros cuadrados (más o menos el tamaño de 90 canchas de fútbol). A medida que los paquetes de mercancía son trasladados en el carrusel, un equipo especial lee los códigos de barras incluidos en los rótulos y envía cada prenda a una "zona de tránsito" donde son ordenadas primero por país y luego por tienda individual para garantizar que cada punto de venta reciba exactamente la ropa destinada a él. De ahí, la mercancía para las tiendas europeas es enviada a un área de carga en donde se coloca en un camión de acuerdo con el orden de entrega. Los envíos a lugares fuera de Europa son realizados vía aérea. El

centro de distribución maneja más o menos 60 000 artículos por hora (más de 2.6 millones por semana) a través de este muy sofisticado sistema. Y lo mejor es que se necesita tan sólo un puñado de empleados para supervisar todo el proceso. La producción "justo a tiempo" (una idea generada originalmente en la industria automotriz) le da a la empresa una ventaja competitiva en términos de velocidad y flexibilidad.

A pesar del éxito que ha obtenido Zara en la moda rápida, sus competidores están esforzándose por superarla, algo que no parece alterar a Pablo Isla, director general de Inditex. Con el propósito de mantener el liderazgo de Zara, Isla está implementando nuevos métodos que permitirán a los gerentes de tienda ordenar y exhibir mercancía aún más rápido y está creando nuevas rutas de carga para hacer la entrega oportuna de los bienes. Por último, la empresa ha dado el paso que le faltaba: participar en la venta minorista online. Un analista considera que la compañía podría cuadriplicar sus ventas en Estados Unidos para 2014, sobre todo gracias a las transacciones realizadas por ese medio.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cómo ilustra este caso la administración estratégica?
2. ¿En qué podría ayudarles el análisis FODA a los ejecutivos de Inditex? ¿Y a los gerentes de las tiendas Zara?
3. ¿Qué ventaja competitiva cree que tiene Zara? ¿Cómo la aprovecha?
4. ¿Considera que el éxito de Zara se debe a factores externos, internos o ambos? Explique su respuesta.
5. ¿Qué implicaciones estratégicas tiene el hecho de que Zara también esté operando ahora en línea? (*Sugerencia:* Piense en términos de recursos y capacidades.)

CASO DE APLICACIÓN 2 Rebobinar y volver a ver



Después del éxito que tuvo su servicio online de alquiler de DVD por suscripción, el fundador y director general de Netflix, Reed Hastings, está lidiando con la intensa competencia de la industria del entretenimiento para disfrute doméstico enfocando las fortalezas competitivas de la empresa en un servicio de streaming (transmisión en tiempo real). En esta fotografía vemos a Hastings como orador durante el lanzamiento del servicio de transmisión de películas y programas de televisión vía *streaming* por suscripción en Canadá, evento que marca la primera vez que los servicios de Netflix están disponibles fuera de Estados Unidos.
Fuente: Reuters/Mike Cassese

No hay duda alguna de que a las personas les gusta ver películas; lo que ha cambiado es la *forma* en que las ven.[45] Aunque mucha gente sigue prefiriendo asistir a las salas de cine, cada vez son más los cinéfilos que eligen sentarse cómodamente en sus propios sillones y utilizar sistemas domésticos de entretenimiento para ver sus películas favoritas, sobre todo ahora que la tecnología ha mejorado hasta el punto en que dichos sistemas son más asequibles y ofrecen muchas de las mismas características disponibles en los cines. Además de los cambios que se han dado respecto de *dónde* vemos películas, también se ha modificado *cómo* las obtenemos. Muchos de nosotros acostumbrábamos iniciar nuestros fines de semana visitando una tienda de alquiler de videos para revisar los anaqueles hasta localizar algo que valiera la pena ver. De hecho, Blockbuster basó todo su negocio en esta práctica. Sin embargo, los consumidores actuales pueden elegir una película con sólo encender sus computadoras y visitar un sitio de descarga de videos bajo suscripción, un modelo inventado por Netflix.

A disposición del público desde 1999, Netflix cuenta con una base de suscriptores que creció a enorme velocidad. Hoy en día, tiene más de 23.4 millones de agremiados y más de 100 000 cintas entre las cuales elegir. "El atractivo de la compañía, y su éxito, se basan en su capacidad de ofrecer la selección más amplia de DVDs, proveer un método muy simple para elegir películas y ponerlas a disposición del público rápido y sin cargos adicionales". La empresa impuso un hito histórico en febrero de 2007, cuando transmitió su milmillonésimo DVD, un objetivo que le tomó siete años y medio cumplir… "más o menos siete meses menos de lo que necesitó McDonald's Corporation para vender su milmillonésima hamburguesa tras abrir su primer restaurante".

Reed Hastings, fundador y director general de Netflix, tenía mucha fe en su modelo de negocios y por ello impuso algunos objetivos muy ambiciosos a la empresa: crear el mejor servicio de películas por Internet del mundo e incrementar cada año tanto el rendimiento por acción (EPS) como el número de sus suscriptores. No obstante, en 2011, Hastings tomó una decisión que produjo muchas quejas entre sus clientes. Los problemas de Netflix empezaron cuando la empresa anunció que cobraría precios independientes por sus planes de "DVD por correo" y "transmisión de videos vía *streaming*" (esto es, en tiempo real y sin necesidad de descarga). Luego tomó la determinación de cambiar la marca de su servicio de DVD a Qwikster. La clientela se molestó tanto que Netflix reconsideró su decisión y terminó por cancelar por completo el plan Qwikster. Una vez que la empresa consiguió recuperar su enfoque en los clientes, estuvo lista para concentrarse en la competencia.

El éxito siempre genera competencia. Después de todo, otras empresas también quieren obtener un trozo del mercado. El intento por lograr una ventaja en términos de dar a los clientes las películas que quieren, cuando las quieren y en donde quieren, ha provocado una despiadada guerra entre competidores. Lo que Netflix le hizo en su momento a Blockbuster, ésta y otras compañías se lo están haciendo ahora a Netflix. Hastings afirma que ha aprendido a nunca subestimar a la competencia. Según él: "Como en 2003 no vimos que Blockbuster pusiera en acción esfuerzo competitivo alguno, concluimos erróneamente que nunca lo haría. Pero en 2004 puso manos a la obra. Entonces pensamos que… bueno, que no invertiría mucho dinero en ello. Sin embargo, a lo largo de los últimos cuatro años, Blockbuster ha invertido más de 500 millones de dólares en nuestra contra". En vista de que no quiere terminar como Blockbuster (la empresa se declaró en quiebra en 2010 y fue vendida al proveedor de servicios de televisión satelital DISH Network en 2011), Netflix está buscando otros frentes de ataque. De hecho, tratando de defender las decisiones equivocadas que tomó en 2011, Hastings comentó: "Emprendimos tantas iniciativas difíciles este año que nos confiamos. Nuestra gran obsesión era el streaming… evitar que nuestro fin estuviera en el DVD".

La industria del entretenimiento para disfrute doméstico es intensamente competitiva y siempre está transformándose. Muchos clientes utilizan los servicios de varios proveedores (como HBO, alquiler de películas de Red Box, compra de DVD, recepción de video vía *streaming* de compañías como Hulu, Apple y Amazon) y podrían emplear uno de ellos o todos en el mismo mes. La transmisión de video bajo demanda y vía streaming están volviéndose opciones extremadamente competitivas.

Para hacer frente a estos retos competitivos, Hastings está enfocando las fortalezas de la compañía en algunas iniciativas específicas. Según sus propias palabras: "La transmisión vía *streaming* es el futuro y nos concentraremos en ella. Respecto del formato DVD, puede ocurrir cualquier cosa. No queremos afectarlo, pero no invertiremos demasiado tiempo o energía en él". Además, Netflix está creando asociaciones muy rentables con proveedores de contenido, controlando el costo del contenido para transmisión vía streaming e incluso otorgando licencias para poner a disposición del público series producidas por la misma empresa. De hecho, acaba de otorgar licencia para su primera serie original, titulada "House of Cards" y protagonizada por Kevin Spacey. Con todo, la competencia es intensa, puesto que otras compañías están luchando por consolidarse en el mercado. ¿Acaso Netflix conoce la receta secreta para seguir dominando el panorama? Hastings afirma que: "Si es cierto que cada cual debe ser juzgado por la calidad de sus competidores, hay que reconocer que estamos haciendo las cosas bastante bien".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. Utilice el modelo de Porter para describir la estrategia competitiva de Netflix. Explique su punto de vista.
2. ¿Qué ventaja(s) competitiva(s) cree usted que tiene Netflix? ¿Los recursos, capacidades o competencias fundamentales de la empresa han contribuido a esa(s) ventaja(s) competitiva(s)? Explique.
3. ¿De qué manera cree que las estrategias funcionales de Netflix tendrán que respaldar su estrategia competitiva.
4. ¿Qué cree que tendrá que hacer Netflix para mantener su posición competitiva, sobre todo a medida que la industria se transforme?

CAPÍTULO

10 Controles administrativos

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

"Es más fácil escapar de una cárcel que entrar en el supersecreto Centro de Operaciones del Este (OCE) de Visa, el más grande, moderno y avanzado centro de datos en Estados Unidos."[1] Rick Knight, responsable global de ingeniería y operaciones de la organización, está a cargo de su seguridad y funcionamiento. ¿Por qué tantas precauciones? Porque Visa sabe que (1) los hackers son cada vez más hábiles, (2) los datos se han vuelto un bien muy deseable en el mercado negro y (3) la mejor manera de mantenerse a salvo es a través de una red de información que funcione como fortaleza con respuesta inmediata contra las amenazas.

Visa procesa cada día algo así como 150 millones de pagos electrónicos minoristas de todo el mundo. (Su récord actual de procesamiento de transacciones asciende a 300.7 millones en un solo día, y ocurrió el 23 de diciembre de 2011). Y, todos los días, el sistema de Visa se conecta con hasta 2 000 millones de tarjetas de crédito y débito, millones de lugares que las aceptan, 1.9 millones de cajeros automáticos y 15 000 instituciones financieras. Lo que para muchos de nosotros no implica más que la sencilla operación de deslizar una tarjeta en un dispositivo de cobro o teclear nuestros números de cuenta para realizar una transacción online, en realidad es la acción que desencadena una larga serie de actividades, incluyendo el proceso básico de una transacción de ventas, la administración del riesgo y diversos servicios basados en la información. Es por ello que las 130 personas que trabajan en el OCE tienen dos responsabilidades: "Mantener a los hackers fuera de combate y conservar la red en funcionamiento a toda costa". Ésa es la razón por la que Visa no revela la ubicación de su centro de operaciones… Lo único que se sabe al respecto es que se localiza en algún punto del litoral del Pacífico.

Bajo el camino que conduce al OCE, permanecen ocultos postes hidráulicos capaces de elevarse con la suficiente rapidez como para detener a un automóvil que se desplace a 80 kilómetros por hora. Por otro lado, ningún vehículo podría ir a tal velocidad porque sería incapaz de sortear una curva muy cerrada que hay en el trayecto y terminaría cayendo a un estanque de aguas negras. Remontándonos a la época medieval, esto



Fuente: © Realimage/Alamy

sería el equivalente del foso que rodeaba a los castillos, el cual también era entonces una medida de protección. Por si fuera poco, la zona es vigilada por cientos de cámaras y por un equipo de seguridad de primer nivel, conformado por antiguos miembros de la



Fuente: Reuters/Chip East

"Es más fácil escapar de una cárcel que entrar en el supersecreto Centro de Operaciones del Este (OCE) de Visa, el más grande, moderno y avanzado centro de datos en Estados Unidos".

milicia. Si por un golpe de suerte se le invitara a conocer el OCE (lo cual es poco probable), el personal del centro le tomaría una fotografía y estamparía la huella del dedo índice de su mano derecha sobre un gafete. Luego se le conduciría a una especie de "cepo", donde tendría que colocar el gafete en un lector que verificaría su identidad, y enseguida se le indicaría poner el dedo sobre un detector de huellas digitales. Si lograra pasar todos estos filtros, podría pasar a la red del centro de operaciones. ¿Qué vería ahí? Un muro cubierto por pantallas y, frente a él, una serie de empleados sentados ante sendos escritorios provistos, cada uno, de cuatro monitores. En una sala aledaña al centro principal, tres expertos en seguridad se mantienen vigilantes. "Según Knight, unos 60 incidentes ocurridos diariamente demandan ese nivel de cuidado".

Aunque los hackers constituyen el principal foco de preocupación, Knight también tiene su interés puesto en la capacidad de la red. Hoy en día, su capacidad máxima es de 24 000 transacciones por segundo. "En algún punto después de ese límite de 24 000 mensajes, 'la red no se concreta a cancelar el procesamiento de un mensaje, sino de todos ellos'", comenta Knight. Hasta el momento, en sus días de mayor actividad, el OCE procesa hasta 11 613 mensajes. Este

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

10.1 **Explicar** la naturaleza y la importancia del control.

10.2 **Describir** los tres pasos de que consta el proceso de control.

10.3 **Explicar** cómo se miden el desempeño organizacional y el de los empleados.

10.4 **Describir** las herramientas que se utilizan para medir el desempeño organizacional.

10.5 **Analizar** temas contemporáneos relativos al control.

centro de datos se ha hecho acreedor a la certificación "Tier-4", otorgada a las organizaciones dedicadas a la centralización de información. Para obtenerla, es preciso hacer un respaldo de todos (y nos referimos a todos) los dispositivos: mainframes, aparatos de aire acondicionado, baterías, etc. ***¿Por qué es necesario un nivel tan alto de controles administrativos? ¿Qué otros controles podrían serle útiles a Rick Knight?***

Aunque el entorno del OCE de Visa podría parecer controlado en exceso, ilustra cuán importantes son los controles para los gerentes. Los ejecutivos de la empresa han creado un sistema que funciona bien para ellos. Y eso es precisamente lo que buscan todos los gerentes: controles adecuados que puedan ayudarles a identificar problemas de desempeño específicos o muy relevantes, y a encontrar áreas de mejora.

10.1 ***Explicar*** *la naturaleza y la importancia del control.*

¿QUÉ es el control y por qué es importante?

El operador de prensas de la casa de moneda de Denver notó un defecto: una lámina extra de metal en las caras anterior o posterior en las monedas de veinticinco centavos de dólar del estado de Wisconsin que se acuñaban en una de las cinco máquinas a su cargo. En ese momento, detuvo la operación de la máquina y salió a comer. Cuando regresó, vio que la prensa estaba trabajando y dio por sentado que alguien había cambiado el troquel. Sin embargo, tras una revisión de rutina, el operador se dio cuenta de que el troquel defectuoso todavía estaba en su sitio. La prensa había estado trabajando en esas condiciones por más de una hora, así que para entonces miles de monedas deficientes se hallaban mezcladas con otras en perfecto estado. Se calcula que 50 000 de esas monedas con defecto entraron en circulación, desatando una compra frenética entre los apasionados de la numismática.[2] ¿Este caso le deja claro cuál es la importancia del control como función administrativa?

control
Proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral

¿Qué es el **control**? Es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Todos los gerentes deben ejercer la función de control, aun cuando el desempeño de sus unidades tenga el nivel planeado, porque la única forma de determinar si esto es así, es evaluando qué actividades se han llevado a cabo y comparando el desempeño real con el estándar que se desea lograr.[3] El uso de controles efectivos garantiza que las actividades serán ejecutadas de forma que contribuya al cumplimiento de los objetivos. De hecho, la eficacia de los controles está determinada por el nivel de su contribución al logro de las metas por parte de los empleados y los gerentes.[4]

En la autobiografía de David Lee Roth (sí, el ex integrante del grupo de rock Van Halen), el cantante cuenta que en los contratos de sus giras acostumbraba incluir una cláusula (el artículo 126) exigiendo tener listo en su camerino un tazón de dulces M&M de cualquier color, menos café.[5] Tal vez esté pensando que es una muestra del típico comportamiento caprichoso de una figura del rock, pero lo cierto es que se trataba de un esfuerzo muy bien planeado por parte de Roth para ver si los directivos de los lugares en donde se llevaban a cabo los conciertos habían puesto atención a sus condiciones. Dada la complejidad técnica del espectáculo, Roth pensaba que si los encargados no podían cumplir una instrucción tan simple como la de los M&M, necesitaría demandar una revisión de toda la producción para asegurarse de que no ocurrieran errores durante su presentación. ¡Ésa es precisamente la función del control!

¿Por qué es tan importante el control? La planeación puede ser llevada a cabo y también puede crearse una estructura organizacional para facilitar el cumplimiento eficaz de los objetivos, e incluso es posible motivar a los empleados mediante un liderazgo efectivo. A pesar de todo ello, no existe garantía alguna de que las actividades sean ejecutadas como se planeó, ni de que los objetivos por cuyo logro están esforzándose los empleados y gerentes realmente se cumplan. La importancia del control radica, por lo tanto, en que constituye la única forma en que los gerentes pueden evaluar si las metas van a alcanzarse y, de no ser así, determinar por qué. El valor de la función de control resulta evidente en tres áreas específicas: la planeación, el empoderamiento de los empleados y la protección del entorno laboral.

En el capítulo 8 describimos los objetivos (mismos que proporcionan dirección a empleados y gerentes) como base de la planeación. Sin embargo, el mero hecho de establecer objetivos o lograr que los empleados los acepten, no garantiza que se pongan en práctica las acciones necesarias para cumplirlos. Como dice el dicho: "Hasta los planes mejor trazados pueden perder el rumbo". El gerente eficaz se preocupa por asegurarse de que los empleados hagan aquello que se supone deben hacer y de que los objetivos se cumplan según lo



Figura 10-1
Proceso de administración estratégica

planeado. El control crea una conexión fundamental entre la planeación y los resultados (vea la figura 10-1). Si los gerentes no implementan controles, les será imposible revisar el progreso hacia el logro de los objetivos y tomar las acciones necesarias para corregir el rumbo cuando haga falta.

La segunda razón por la que el control es importante tiene que ver con el empoderamiento de los empleados. Muchos gerentes se rehúsan a dar mayor poder de decisión a su fuerza laboral, porque temen que si algo sale mal la responsabilidad recaiga sobre ellos. Pero un sistema de control eficaz puede generar la suficiente información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados como para minimizar la probabilidad de que surjan problemas.

Por último, los gerentes deben poner en práctica controles para proteger a la organización y sus activos.[6] El entorno actual conlleva enormes amenazas, como los desastres naturales, los escándalos financieros, la violencia en el ámbito laboral, los trastornos de la cadena de suministro, las fallas de seguridad e incluso la posibilidad de ataques terroristas. Los gerentes deben proteger los activos organizacionales en caso de que cualquiera de los acontecimientos anteriores llegara a presentarse. La implementación de controles y planes de recuperación detallados contribuirán a paliar las afectaciones negativas sobre el trabajo.

EL PROCESO de control

***Describir** los tres pasos de que consta el proceso de control.* 10.2

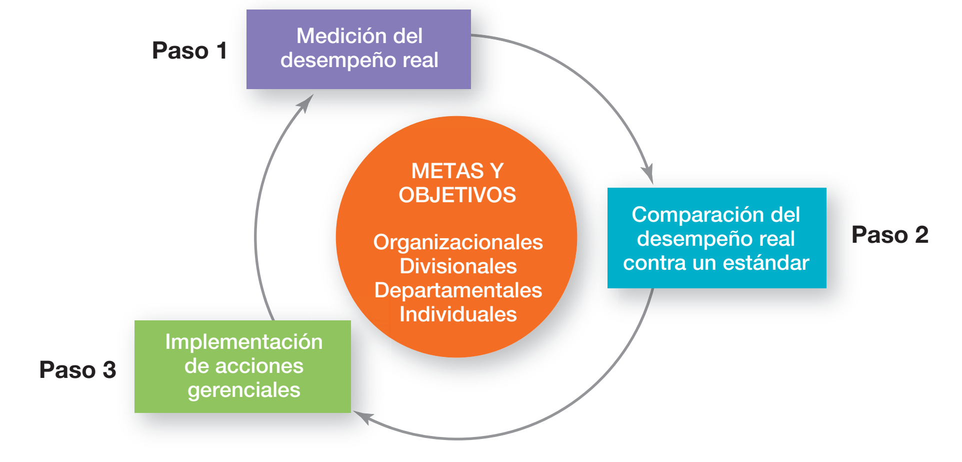
- En el departamento contra el terrorismo biológico de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, con sede en Atlanta, se han encontrado ineficiencias en materia de seguridad, incluyendo puertas abiertas y un flujo de aire inconveniente.
- Debido a importantes fallos operativos, en diciembre de 2011, Best Buy se vio incapacitada para surtir a tiempo muchos pedidos realizados online para las fiestas navideñas.
- Un empleado de Apple perdió, en un bar del norte de California, el prototipo de un nuevo iPhone cuyo lanzamiento todavía no estaba programado.
- Un deshonesto agente de inversiones del UBS Bank de Londres realizó transacciones fraudulentas por 2 000 millones de dólares.
- En Dropbox, un sitio de almacenamiento en nube con más o menos 25 millones de suscriptores, se dejó desprotegida y expuesta la información de todos los usuarios (incluyendo documentos de contenido confidencial).[7]

En todas las situaciones descritas, los gerentes de las compañías involucradas se apoyaron en el proceso de control para solucionar los problemas y eliminar los factores que condujeron a ellos.

El **proceso de control** es el procedimiento de tres pasos cuya finalidad es medir el desempeño real, compararlo contra un estándar y poner en práctica las acciones gerenciales necesarias para corregir las desviaciones o errores de adecuación que pudieran presentarse (vea la figura 10-2). El proceso de control da por sentado que se cuenta ya con determinadas normas de desempeño y, de hecho, así es: son los objetivos específicos que se establecieron durante el proceso de planeación.

proceso de control
Procedimiento de tres pasos cuya finalidad es medir el desempeño real, compararlo contra un estándar y poner en práctica las acciones gerenciales necesarias para corregir las desviaciones o errores de adecuación que pudieran presentarse

Figura 10-2
El proceso de control



Paso 1: Medición del desempeño real

Para determinar cuál es el nivel real del desempeño, lo primero que deben hacer los gerentes es obtener información al respecto. Por consiguiente, el paso número 1 del proceso de control es la medición.

CÓMO MEDIMOS Los gerentes pueden emplear uno de cuatro métodos para medir el desempeño real e informar sobre cuál es su nivel: la observación, los reportes estadísticos, los reportes orales y los reportes escritos. La figura 10-3 resume las ventajas y desventajas de cada método. Casi todos los gerentes emplean una combinación de los mismos.

QUÉ MEDIMOS En Office Depot, el nivel del servicio al cliente se medía en función de ciertos factores (por ejemplo, la limpieza de los sanitarios) que no generan ventas necesariamente. Como no estaba de acuerdo con ello, el presidente de la empresa se dio a la tarea de corregir la situación identificando aspectos más importantes y volviendo a capacitar al personal para que se enfocara en ellos.[8] Por lo que se refiere al proceso de control, no hay duda de que lo que se mide es, probablemente, más relevante que cómo se mide. Esto se debe a que seleccionar criterios erróneos puede dar lugar a problemas muy serios. Además, *qué* se mide suele determinar lo que harán los empleados.[9] Entonces, ¿cuáles son los criterios de control que podrían utilizar los gerentes?

Figura 10-3
Fuentes de información para medir el desempeño

	Ventajas	Desventajas
Observación personal	• Genera conocimiento de primera mano • La información no pasa por un filtro • Ofrece una atención intensiva de todas las actividades laborales	• Se ve afectada por los sesgos personales • Demanda mucho tiempo • Puede llegar a ser molesta
Reportes estadísticos	• Son fáciles de visualizar • Son eficaces para reconocer relaciones	• Proporcionan información limitada • No toman en cuenta los factores subjetivos
Reportes orales	• Representan una forma rápida de obtener información • Permiten obtener retroalimentación verbal y no verbal	• La información es filtrada • Es imposible documentar la información
Reportes escritos	• Son muy completos • Son formales • Es fácil archivarlos y volver a consultarlos	• Su preparación requiere más tiempo

Algunos criterios de control pueden utilizarse en cualquier situación administrativa. Por ejemplo, todos los gerentes manejan personas, de manera que podrían incluir en su medición criterios como la satisfacción de los empleados o las tasas de rotación y ausentismo. Otra medida de control bastante común consiste en considerar si los costos se mantienen dentro del presupuesto. También es preciso llevar un control de las diferentes actividades que supervisan los gerentes. Por ejemplo, el gerente de un restaurante de pizzas con entrega a domicilio podría emplear medidas como la cantidad de pizzas que se entregan al día, el tiempo promedio de entrega o el número de cupones de descuento utilizados por los clientes. Por su parte, el gerente de un organismo gubernamental podría usar parámetros como el número de solicitudes registradas por día, la cantidad de clientes atendidos cada hora o el tiempo promedio necesario para procesar una documentación.

Casi todas las actividades laborales pueden expresarse en términos cuantificables. Sin embargo, los gerentes deben usar medidas subjetivas cuando eso no es posible. Aunque tales medidas podrían tener limitaciones, es mejor usarlas que no contar con estándar de control alguno.

Paso 2: Comparación del desempeño real contra un estándar

En este paso se determina la variación que existe entre el desempeño real y el estándar. Aunque es posible esperar que se presente cierta variación en el desempeño de todas las actividades, es fundamental determinar un **rango de variación** aceptable (vea la figura 10-4). Cualquier desviación fuera del rango demanda atención. Veamos un ejemplo.

rango de variación
Parámetros de variación aceptables entre el desempeño real y el estándar

Chris Tanner trabaja como gerente de ventas en Green Earth Gardening Supply, un distribuidor de plantas y semillas en una ciudad de la costa noroeste del Pacífico. La primera semana de cada mes, Chris prepara un informe en el que consigna las ventas del mes anterior clasificadas por línea de producto. La figura 10-5 muestra tanto los objetivos de venta (estándar) como las ventas reales para el mes de junio. Después de ver las cifras, ¿considera que Chris debe preocuparse? Las ventas superaron por un poco el objetivo original, pero ¿acaso eso quiere decir que no se presentaron desviaciones significativas? Eso depende de lo que Chris considere *significativo*, es decir, lo que esté fuera del rango de variación aceptable. Aun cuando el desempeño general fue bastante favorable, algunas líneas de producto exigen un escrutinio más atento. Por ejemplo, si la venta de semillas autóctonas, flores en bulbo y flores anuales sigue siendo más alta que la esperada, para satisfacer la demanda tal vez Chris tenga que ordenar más producto a los viveros. Por otro lado, como la venta de plantas vegetales fue 15 por ciento inferior al objetivo, Chris podría verse en la necesidad de ponerlas en oferta. Como ilustra este ejemplo, tanto las variaciones muy altas como las variaciones extremadamente bajas podrían exigir atención administrativa, que es el tercer paso del proceso de control.

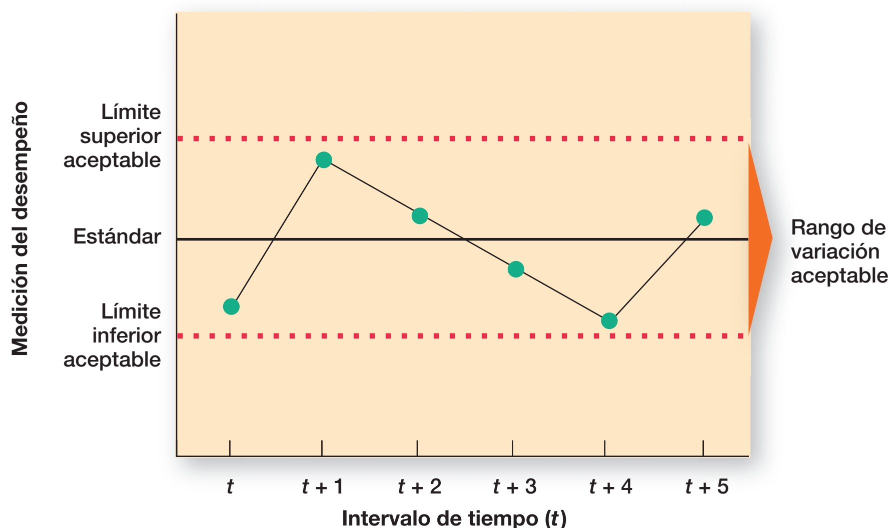


Figura 10-4
Rango de variación aceptable

Figura 10-5
Green Earth Gardening Supply: *Ventas de junio*

Producto	Estándar	Real	Diferencia positiva (negativa)
Vegetales	1 075	913	(162)
Flores perennes	630	634	4
Flores anuales	800	912	112
Hierbas	160	140	(20)
Flores en bulbos	170	286	116
Arbustos florales	225	220	(5)
Semillas autóctonas	540	672	132
Total	3 600	3 777	177

Paso 3: Implementación de acciones gerenciales

Los gerentes pueden elegir entre tres distintos cursos de acción: no reaccionar, corregir el desempeño real o revisar los estándares. Como la alternativa de "no reaccionar" es bastante evidente, a continuación nos concentraremos en explicar las otras dos.

CORREGIR EL DESEMPEÑO REAL Los entrenadores de equipos deportivos comprenden la importancia de corregir el desempeño real. De hecho, acostumbran corregir las acciones de los deportistas durante cualquier encuentro. Pero si el problema es recurrente o se extiende a varios jugadores, dedicarán algún tiempo de sus prácticas previas al encuentro siguiente para corregir las acciones.[10] Y eso es lo mismo que deben hacer los gerentes.

El gerente puede poner en práctica distintas acciones correctivas, dependiendo del tipo de problema que se esté enfrentando. Por ejemplo, si la razón de las variaciones en el desempeño es un trabajo mal realizado, el gerente podría corregirlo mediante programas de capacitación, acciones disciplinarias, cambios en las prácticas de compensación, etc. En cualquier caso, el gerente debe decidir si tiene que implementar una **acción correctiva inmediata**, la cual busca solucionar los problemas de una sola vez para reencauzar el desempeño, o una **acción correctiva básica** con la intención de determinar cómo y por qué se dio la desviación del desempeño antes de corregir la causa de la misma. Es bastante frecuente que los gerentes asuman que no tienen tiempo suficiente como para buscar la fuente del problema (acción correctiva básica), así que se limitan a "apagar incendios" con acciones correctivas inmediatas. En contraste, los gerentes eficaces analizan las desviaciones y, si los beneficios lo justifican, se toman el tiempo necesario para identificar y corregir las causas de la variación.

acción correctiva inmediata
Acción correctiva que busca solucionar los problemas de una sola vez para reencauzar el desempeño

acción correctiva básica
Acción correctiva que trata de determinar cómo y por qué se dio la desviación del desempeño antes de corregir la causa de la misma

REVISAR EL ESTÁNDAR Podría darse el caso de que la variación sea resultado de un estándar irreal, es decir, de un objetivo demasiado alto o demasiado bajo. En tal situación, lo que requiere una acción correctiva es el estándar, no el desempeño. Si éste supera el objetivo de manera consistente, el gerente deberá evaluar si la meta es muy fácil de cumplir y, por consiguiente, necesita ser elevada. Por otro lado, hay que ser muy cautos ante la idea de bajar el nivel del estándar. Por ejemplo, cuando obtienen calificaciones bajas, los estudiantes acostumbran justificarse aduciendo que el estándar es demasiado alto. En lugar de aceptar que su desempeño fue inadecuado, argumentan que los criterios de evaluación son irracionales. De igual manera, cuando los vendedores no cumplen su cuota mensual, suelen defenderse diciendo que ésta es imposible de cumplir. La lección es que si el desempeño no es el deseado, hay que analizar otras posibles razones antes de echarle la culpa al estándar. Si usted considera que éste es realista, justo y lograble, explique a sus empleados que espera una mejora en su trabajo, e implemente la acción correctiva necesaria para ayudarles a lograrlo.

Decisiones gerenciales relacionadas con el control

La figura 10-6 resume las decisiones que toman los gerentes al ejercer la función de control. Los estándares son los objetivos desarrollados durante el proceso de planeación. Esos objetivos son la base del proceso de control, el cual involucra la medición del desempeño real y su comparación con el estándar. Dependiendo de los resultados, el gerente tomará la decisión de no reaccionar, corregir el desempeño o revisar el estándar.

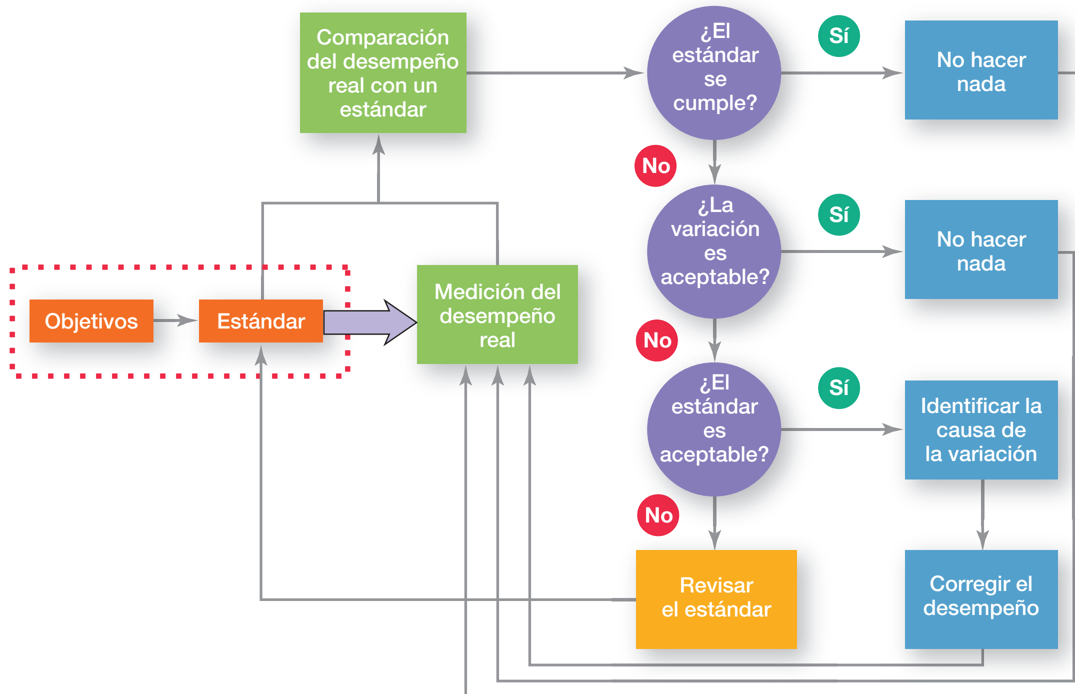


Figura 10-6
Decisiones gerenciales en el proceso de control

CONTROL del desempeño de la organización y sus empleados

***Explicar** cómo se miden el desempeño organizacional y el de los empleados.* **10.3**

Costos eficientes. El tiempo que se hace esperar a los clientes. La satisfacción de los consumidores respecto del servicio ofrecido. Éstos son tan sólo algunos indicadores importantes del desempeño que miden los ejecutivos de la intensamente competitiva industria de los servicios de atención telefónica a clientes. Para tomar buenas decisiones, los gerentes que trabajan en el sector quieren y necesitan este tipo de información para poder administrar el desempeño de las organizaciones y sus empleados; en realidad, sin importar de qué industria se trate, esa responsabilidad recae siempre en los gerentes.

¿Qué es el desempeño organizacional?

¿En qué piensa al escuchar la palabra *desempeño*? ¿En el concierto ejecutado por una orquesta en una tarde de verano? ¿En un atleta olímpico luchando por llegar a la meta en un final muy disputado con alguno de sus competidores? ¿En un empleado de Southwest Airlines esforzándose por hacer lo más eficiente posible el abordaje de pasajeros para cumplir la meta de 20 minutos impuesta por la empresa? El **desempeño** tiene que ver con todo eso pues, de acuerdo con nuestra definición, es el resultado final de una actividad. Puede tratarse de muchas horas de intensos ensayos antes de dar un concierto, cientos de kilómetros de práctica antes de competir en una carrera, o sencillamente realizar las tareas laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible; en cualquier caso, el desempeño es el resultado de todas esas actividades.

desempeño
El resultado final de una actividad

A los gerentes les interesa particularmente el **desempeño organizacional**, es decir, la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización. Se trata de un concepto de múltiples facetas, pero los gerentes necesitan comprender cuáles son los factores que contribuyen al desempeño organizacional. Después de todo, es poco probable que quieran (o intenten siquiera) enfrentar el problema que implica un desempeño mediocre. Su *propósito* es que sus organizaciones, unidades o grupos de trabajo alcancen altos niveles de desempeño.

desempeño organizacional
Suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización

Medición del desempeño organizacional

En lugar de utilizar criterios anticuados como el promedio de bateo, los cuadrangulares y las carreras producidas, Theo Epstein, vicepresidente ejecutivo y gerente general del equipo de béisbol Red Sox de Boston, emplea algunas estadísticas poco usuales para evaluar el



Las clasificaciones de industrias y compañías, las cuales son determinadas a partir de medidas específicas de desempeño, constituyen una de las formas en que los gerentes pueden evaluar los resultados de sus empresas. Con ventas por casi 11 000 millones de dólares, Ebay conecta a millones de compradores y vendedores, lo que la convierte en el mercado más grande del mundo. La compañía forma parte de Forbes Global 2000, una lista de las empresas más grandes del orbe, según una clasificación que combina sus ventas, utilidades, activos y valor de mercado. Ebay también está incluida en la lista Forbes Global High Performers, una clasificación de las empresas de más rápido crecimiento y mejor administración en 26 sectores industriales, elaborada a partir de criterios como crecimiento en ventas, ingresos y utilidades por acción. Ebay está considerada una de las cinco mejores compañías de la industria minorista.
Fuente: DDAA/ZOB WENN Photos/Newscom

desempeño de sus jugadores. Entre las "nuevas" medidas de desempeño están el porcentaje de llegadas a base, los lanzamientos por aparición en el plato, los turnos al bate y el porcentaje de llegadas a base más *slugging*.[11] Además, al usar estas estadísticas para predecir el futuro desempeño, Epstein ha identificado a algunos jugadores con potencial de estrella y los ha contratado por una fracción de lo que le costaría un jugador muy reconocido. Su equipo administrativo está definiendo nuevas estadísticas para medir el impacto de las habilidades defensivas de los beisbolistas. Como gerente, Epstein ha identificado las medidas de desempeño que son más importantes para sus decisiones.

Al igual que Epstein, todos los gerentes deben estar conscientes de cuáles medidas les darán la información que necesitan para determinar el nivel de desempeño de sus organizaciones. Entre las más utilizadas están la productividad organizacional, la eficacia organizacional y las clasificaciones industriales.

PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL El término **productividad** se refiere a la cantidad de bienes y servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese nivel de producción. Tanto las organizaciones como sus unidades de trabajo individuales desean ser productivas. Su propósito es producir la mayor cantidad de bienes y servicios utilizando la menor cantidad de insumos. El nivel de producción se determina en función de los ingresos que recibe la organización por la venta de los bienes (precio de venta × unidades vendidas). Por su parte, el monto de los insumos se mide en función de los costos en que incurre la organización por adquirir y transformar los recursos en producción.

Incrementar la proporción entre ambas medidas (insumos y productividad) es una de las misiones de los gerentes. Por supuesto, la mejor forma de lograrlo es elevando el precio de la producción. No obstante, en el muy competitivo entorno actual, sencillamente ésa no sería una opción. La única otra alternativa, por lo tanto, es disminuir el gasto en insumos. ¿De qué manera? Logrando un desempeño laboral más eficiente y reduciendo, por consiguiente, los gastos de la organización.

productividad
La cantidad de bienes y servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese nivel de producción

eficacia organizacional
Medida de cuán apropiados son los objetivos organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo

EFICACIA ORGANIZACIONAL La **eficacia organizacional** es una medida de cuán apropiados son los objetivos organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo. Representa la meta definitiva para los gerentes y es lo que guía sus decisiones en materia de diseño de estrategias y actividades laborales y de coordinación del trabajo de los empleados.

CLASIFICACIONES INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES Las clasificaciones o *rankings* constituyen una forma muy popular de medición utilizada por los gerentes para evaluar el desempeño de sus organizaciones. Y, como muestra la figura 10-7, existen muchas de ellas. Las clasificaciones son determinadas por medidas específicas de desempeño, y cada lista se basa en distintos parámetros. Por ejemplo, las mejores compañías para trabajar son elegidas

Figura 10-7
Clasificaciones industriales y empresariales más conocidas

Fortune **(www.fortune.com)**	***IndustryWeek*** **(www.industryweek.com)**
Fortune 500	*IndustryWeek* 1000
Global 500	*IndustryWeek* U.S. 500
Compañías más admiradas del mundo	50 mejores empresas de manufactura
100 mejores compañías para trabajar	Mejores fábricas de *IndustryWeek*
25 mejores compañías para líderes	
100 compañías de más rápido crecimiento	
Forbes **(www.forbes.com)**	**Índices de satisfacción del consumidor**
25 compañías tecnológicas de más rápido crecimiento	Índice estadounidense de satisfacción del cliente (Universtiy of Michigan Business School)
Mejores países para los negocios y el desarrollo profesional	Asociación estadounidense para la medición de la satisfacción del cliente

a partir de las respuestas que dan miles de empleados seleccionados al azar a un cuestionario conocido como "The Great Place to Work® Trust Index®" y en materiales contestados por miles de gerentes, incluyendo una auditoria creada por el Great Place to Work Institute. Estas clasificaciones dan a los gerentes (y a otras personas interesadas) una señal de cuán bien se desempeñan sus organizaciones en comparación con otras.

Control del desempeño de los empleados

Como los gerentes manejan personas, también tienen que interesarse en controlar el desempeño de los empleados; en términos generales, esto implica asegurarse de que los esfuerzos laborales de los empleados tengan la magnitud y la calidad necesarias para que los objetivos organizacionales se cumplan. ¿Qué hacen los gerentes para lograrlo? Apoyarse en el proceso de control: midiendo el desempeño real, comparándolo con el estándar (o con las expectativas) y corrigiéndolo en caso de ser necesario. Es particularmente importante que los gerentes den una retroalimentación eficaz sobre el desempeño y que estén preparados para emplear, si se requiere, **acciones disciplinarias**, esto es, acciones puestas en práctica por un gerente para hacer cumplir los estándares y los reglamentos laborales de la organización.[12] ¿Pero qué queremos decir con una retroalimentación eficaz sobre el desempeño? La explicación la daremos en la sección siguiente.

acciones disciplinarias
Acciones puestas en práctica por un gerente para hacer cumplir los estándares y los reglamentos laborales de la organización

RETROALIMENTACIÓN EFICAZ SOBRE EL DESEMPEÑO ¿Acostumbra usted llevar un registro de las calificaciones que obtiene por las tareas, exámenes y ensayos que presenta a lo largo del semestre? De ser así, ¿cuál es su interés al hacerlo? En casi todos los casos, la razón es que nos gusta saber dónde estamos parados en términos de aquello que queremos llegar a hacer y de lo que deseamos lograr en nuestro trabajo. Queremos saber qué tan bien lo estamos haciendo. Los gerentes necesitan ofrecer retroalimentación a sus empleados, precisamente para que éstos sepan si están teniendo un desempeño laboral adecuado. Cuando se da retroalimentación sobre el desempeño, ambas partes requieren sentirse escuchadas, comprendidas y respetadas; sólo así podrán darse resultados positivos. "En un análisis productivo del desempeño, las organizaciones tienen la oportunidad de reforzar los valores de la empresa, fortalecer la cultura del ámbito laboral y progresar hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos".[13] En ocasiones, sin embargo, la retroalimentación sobre el desempeño no genera los resultados deseados. En tales circunstancias, tal vez sea necesario poner en práctica acciones disciplinarias para abordar el problema.

USO DE ACCIONES DISCIPLINARIAS Por fortuna, son pocos los empleados que realizan tan mal su trabajo como para requerir un correctivo formal. Con todo, a veces es necesario hacerlo. La figura 10-8 lista algunos de los tipos más comunes de problemas disciplinarios en el ámbito de trabajo, junto con ejemplos de cada uno de ellos. Cuando se presentan estas circunstancias, es importante que los gerentes sepan cuáles son las políticas organizacionales en materia de disciplina. ¿Existe algún procedimiento para lidiar con un desempeño laboral insatisfactorio? ¿Es preciso hacer advertencias cuando el desempeño es inadecuado? ¿Qué ocurre si el desempeño o el comportamiento problemático no mejoran a pesar de las advertencias? El uso de acciones disciplinarias nunca es fácil ni agradable; no obstante, las medidas disciplinarias pueden utilizarse tanto para controlar como para corregir el desempeño de los empleados y los gerentes deben saber cómo ejercerlas.

Asistencia	Ausentismo, retardos, abuso de permisos por enfermedad
Comportamientos en el trabajo	Insubordinación, incumplimiento en el uso de dispositivos de seguridad, consumo de alcohol o drogas
Deshonestidad	Robar, mentir a los supervisores, falsificar información en solicitudes de empleo u otros documentos de la organización
Actividades fuera del trabajo	Actividades delictivas, participación no autorizada en huelgas, colaboración con una organización competidora (cuando el contrato de trabajo incluye una cláusula que lo prohíba expresamente)

Figura 10-8
Tipos de problemas disciplinarios y ejemplos de cada uno

en la PRÁCTICA

Contexto:

Maddy Long es supervisora de un equipo de especialistas en datos. A uno de sus subordinados no le gusta que le digan qué hacer, pero parte de la responsabilidad de Maddy como gerente es determinar qué labores tienen que llevarse a cabo cada semana. Otros miembros del equipo han comenzado a quejarse entre sí de la situación. Maddy sabe que necesita afrontar el problema antes de que haga crisis.

¿Qué debe hacer Maddy?

Lo más recomendable sería que confrontara inmediatamente a su empleado en una entrevista privada y le explicara, mediante ejemplos concretos, cuáles son los comportamientos inadecuados que ha detectado y qué efectos negativos considera que éstos han provocado en el espíritu y la eficacia laboral del equipo. Al expresar su punto de vista, Maddy debe esforzarse por conservar la calma, ser imparcial y evitar asumir una actitud defensiva. Además, es extremadamente importante que aproveche la reunión para formular a su empleado preguntas que le permitan comprender la perspectiva que éste tiene de la situación, detectar la fuente de su frustración y animarlo a manifestar cualesquiera recomendaciones que pudiera tener para resolver el asunto. Antes de concluir la entrevista, Maddy y su subordinado deberán haber llegado a un acuerdo sobre la solución que darán a la situación y sobre el plan que utilizarán para supervisar la mejora. Dependiendo de la severidad de la ofensa y en caso de que el comportamiento no se corrija, Maddy podría necesitar también el respaldo del departamento de recursos humanos de la empresa.

Shanise King
Directora adjunta de marketing



Fuente: Shanise King

10.4 ***Describir** las herramientas que se utilizan para medir el desempeño organizacional.*

HERRAMIENTAS para medir el desempeño organizacional

- En su intento por ser los primeros en adquirir los diseños de la prestigiosa empresa de alta costura italiana Missoni, los entusiastas de la moda provocaron el colapso del sitio web de la cadena estadounidense Target. Los ejecutivos de Target admitieron no estar preparados para la demanda online de dichos artículos.
- Cuando alguien escribió la palabra *bailout* (que significa algo así como "rescate financiero") en la ventana de un código de promoción de Domino's y descubrió que al hacerlo podía obtener una pizza mediana gratis, la noticia se propagó como fuego por toda la web. A consecuencia de ello, Domino's tuvo que regalar miles de pizzas.
- Un simple error ortográfico introducido en una dirección web por un empleado de Google provocó que todos los resultados de las búsquedas realizadas en el mundo entero mostraran, durante un periodo de 55 minutos, la siguiente advertencia: "El contenido de este sitio podría ser dañino para su computadora", lo cual, por supuesto, no era cierto.[14]

¿Qué tipo de herramientas podrían haber usado los gerentes de esas compañías para vigilar y medir su desempeño?

Todos los gerentes necesitan contar con herramientas apropiadas para supervisar y medir el desempeño organizacional. Antes de describir algunos tipos específicos de herramientas de control, analicemos los conceptos de control preventivo , control concurrente y control de retroalimentación.

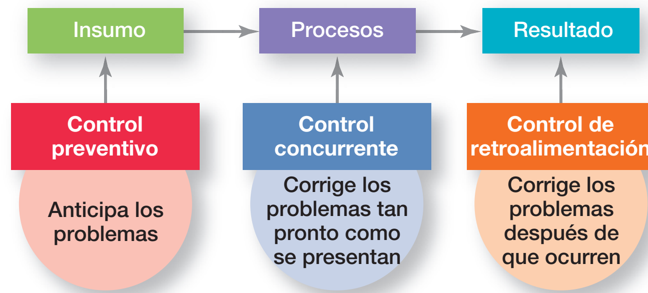


Figura 10-9
Tipos de control

Control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación

Los gerentes pueden implementar controles *antes* de que una actividad dé comienzo, *durante* la ejecución de la misma y *después* de que ésta se haya completado. En el primer caso hablamos de un control preventivo; en el segundo, de un control concurrente; y en el tercero, de un control de retroalimentación (vea la figura 10-9).

CONTROL PREVENTIVO El tipo de control más deseable es el **control preventivo** , ya que evita los problemas en virtud de que su implementación se da antes de la realización de la actividad laboral.[15] Por ejemplo, las salas de urgencia de los hospitales buscan evitar que su personal cometa errores fatales como los siguientes. A un joven de 18 años que presentaba fiebre y escalofrío se le recetó Tylenol y fue enviado a casa; poco después, el individuo moría de sepsis, una infección generalizada. A pesar de quejarse de dolor en el tórax, una mujer de 42 años fue dada de alta; dos horas después, sufrió un infarto. Los expertos en medicina saben que una dolencia seria podría dar la impresión de no serlo en medio del caos y el alboroto propios de una sala de emergencias. Ésa es la razón de que muchos hospitales estén implementando protocolos y mecanismos de supervisión para prevenir errores como los mencionados.[16] Cuando McDonald's abrió su primer restaurante en Moscú, envió a Rusia a un grupo de expertos en control de calidad para que enseñaran técnicas de cultivo de patatas de primer nivel a los agricultores locales y procedimientos de horneado más efectivos a los panaderos rusos. ¿Por qué? McDonald's exige una calidad consistente en sus productos, sin importar la ubicación geográfica en que se encuentren sus restaurantes. La empresa quiere que una hamburguesa con queso sepa igual en Moscú que en Omaha. Otro ejemplo de control preventivo son los programas de mantenimiento preventivo a que son sometidos los aviones de las principales aerolíneas. Estos programas están diseñados para detectar y, en el mejor de los casos, evitar daños estructurales que pudieran dar lugar a un accidente.

control preventivo
Control implementado antes de la realización de una actividad laboral

La clave de los controles preventivos estriba en que permiten poner en práctica acciones gerenciales *antes* de que ocurra un problema y, por consiguiente, dan la oportunidad de prevenirlo en lugar de corregirlo una vez que el daño esté hecho (productos de baja calidad, pérdida de clientes, sacrificio de ingresos, etc.). Sin embargo, estos controles requieren información oportuna y precisa, algo que no siempre es fácil de obtener. En consecuencia, los gerentes terminan utilizando más los otros dos tipos de control.

CONTROL CONCURRENTE Como indica su nombre, el **control concurrente** es aquel que entra en acción mientras una actividad laboral está en progreso. Por ejemplo, Nicholas Fox es director de comercialización de productos en Google. Su labor (y la de su equipo) está enfocada en una de las líneas de negocio más rentables de la empresa: la publicidad online. Por consiguiente, parte de su trabajo consiste en registrar "hora tras hora el número de búsquedas y clics, la tasa de clics realizados por los usuarios en un anuncio y los ingresos que esto genera… para después comparar los datos con información de la semana previa y graficar los resultados".[17] Si el equipo detecta que algo no está funcionando como debiera, hace los ajustes necesarios de inmediato.

control concurrente
Control que entra en acción mientras una actividad laboral está en progreso

La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa, a últimas fechas conocida también como **administración por contacto directo**, que es cuando ocurre la interacción directa entre el gerente y sus empleados en el área laboral. Por ejemplo, el director general de Nvidia, Jen-Hsun Huang, derrumbó las paredes de su cubículo y colocó una mesa de conferencias con la finalidad de estar disponible para los empleados en cualquier momento en que éstos quisieran discutir con él algún detalle del trabajo cotidiano.[18] Un ejemplo más es el de Jeff Immelt, director general de GE, quien cada semana dedica 60 por ciento de sus horas

administración por contacto directo
Término utilizado para describir la interacción directa entre el gerente y sus empleados en el área laboral

de trabajo a salir al campo para hablar con los empleados de la empresa y visitar sus diversas instalaciones.[19] Todos los gerentes pueden verse beneficiados del uso del control concurrente, pues les permite corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado onerosos.

control de retroalimentación
Control que entra en acción después de que una actividad laboral ha sido ejecutada

CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN El tipo de control más popular es el que se apoya en la retroalimentación. El **control de retroalimentación** entra en acción *después* de que la actividad ha sido ejecutada. Por ejemplo, la casa de moneda de Denver descubrió las monedas defectuosas de veinticinco centavos gracias a un control de retroalimentación. El daño ya había ocurrido pero la empresa corrigió el problema tan pronto se percató de su existencia. Ése es precisamente el defecto de este tipo de control. Para cuando el gerente cuenta con la información, los problemas ya han tenido lugar, lo cual deriva en desperdicio o daño. Sin embargo, en muchas áreas de trabajo (la financiera, por ejemplo), la retroalimentación es el único tipo de control viable.

A pesar de lo anterior, los controles de retroalimentación ofrecen dos ventajas.[20] En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los gerentes información significativa sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación. Si la retroalimentación pone en evidencia poca variación entre el desempeño estándar y el real, quiere decir que la planeación fue adecuada en términos generales. Por otro lado, si la desviación es importante, el gerente puede emplear la información para formular nuevos planes. En segundo lugar, la retroalimentación tiene la capacidad de incrementar la motivación. A la gente le gusta saber qué tan bien se está desempeñando y este control permite averiguarlo. Veamos ahora algunas herramientas de control específicas que pueden usar los gerentes.

Controles financieros

Todos los negocios quieren generar utilidades. Para lograr ese propósito, los gerentes necesitan contar con controles financieros. Por ejemplo, podrían analizar las declaraciones de ingresos trimestrales para ver si se incurrió en gastos excesivos. Quizá también les interesaría calcular proporciones financieras para asegurarse de que la empresa tenga suficiente efectivo para pagar los gastos corrientes, que los niveles de deuda no se vuelvan impagables o que los activos se estén usando de forma productiva.

Asimismo, los gerentes podrían implementar medidas financieras tradicionales como los análisis de proporciones y presupuestos. En la figura 10-10 se resumen algunas de las proporciones (razones o índices) financieras más conocidas. Las proporciones de liquidez miden la capacidad de la organización para cumplir sus obligaciones de deuda actuales. Las proporciones de apalancamiento examinan el uso que hace la empresa de su deuda para financiar

en la PRÁCTICA

Contexto:

Lily Wong tiene a su cargo la administración de un laboratorio de pruebas de productos. Aunque su equipo labora en horario normal (de 8 a 5), a veces los encargados de las pruebas se ven obligados a trabajar horas extra, e incluso los fines de semana. Lily no dispone de un supervisor para vigilar las actividades en esos casos y se pregunta si sería necesario tenerlo.

¿Qué le sugeriría a Lily?

Le recomendaría que nombrara un líder de equipo con la responsabilidad de asumir el control y supervisar la productividad en los horarios fuera de rutina. Esto le permitiría comparar el costo que implicaría contratar a un supervisor formal contra el posible incremento de ingresos del laboratorio. Por otro lado, podría solicitar la retroalimentación de su equipo de manera consistente y monitorear los resultados.

Shawn Linett
Gerente de ventas


Fuente: Shawn Linett

Objetivo	Proporción	Cálculo	Propósito
Liquidez	Proporción actual	$\frac{\text{Activos actuales}}{\text{Obligaciones actuales}}$	Probar la capacidad de la organización para cumplir sus obligaciones de corto plazo
	Prueba del ácido	$\frac{\text{Activos actuales menos inventarios}}{\text{Obligaciones actuales}}$	Probar la liquidez con más precisión cuando los inventarios tienen una baja tasa de rotación o son difíciles de vender
Apalancamiento	Deuda–activos	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	Entre más alta es la proporción, más apalancada está la organización
	Cobertura de intereses	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Total de intereses a pagar}}$	Medir cuántas veces la organización es capaz de cumplir sus gastos por intereses
Actividad	Rotación de inventarios	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$	Entre más alta es la proporción, más eficientemente se están usando los activos de inventario
	Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	Entre menos activos se utilicen en lograr un nivel de ventas dado, más eficientemente estarán usándose los activos totales de la organización
Rentabilidad	Margen de utilidades sobre las ventas	$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Ventas totales}}$	Identificar las utilidades que se están generando
	Retorno sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$	Medir la eficiencia de los activos para generar utilidades

Figura 10-10
Proporciones financieras más conocidas

sus activos y determinar si es capaz de cubrir los pagos de intereses sobre la misma. Las proporciones de actividad evalúan cuán eficientemente utilizan las organizaciones sus activos. Por último, las proporciones de rentabilidad miden qué tan eficiente y eficazmente emplean las compañías sus activos para generar utilidades. Estas proporciones se calculan utilizando información seleccionada de las dos principales declaraciones financieras de la empresa (el balance general y el estado de resultados), mismas que se expresan en forma de porcentajes o proporciones. Como probablemente usted estudiará estas proporciones en sus cursos de contabilidad o finanzas, no abundaremos sobre cómo se calculan. Las traemos a colación aquí sólo para recordarle que los gerentes las utilizan como herramientas de control interno.

Los presupuestos son herramientas de planeación y control. (Vea el Módulo de técnicas de planeación y control para conocer más detalles sobre la creación de presupuestos.) Una vez formulados, los presupuestos son herramientas de planeación porque indican cuáles actividades laborales son importantes y señalan también cuál es el monto de los recursos que se asignan a su realización y de qué manera se llevarán a cabo. Pero los presupuestos también se utilizan para controlar, ya que dotan a los gerentes de estándares cuantitativos contra los cuales medir y comparar el consumo de recursos. Si tales comparaciones evidencian una desviación lo bastante grande como para demandar acción, el gerente analiza qué ha ocurrido y trata de entender por qué. La acción correctiva necesaria puede implementarse a partir de esta información. Por ejemplo, si usted utiliza un presupuesto personal para vigilar y controlar sus gastos mensuales, podría llegar a descubrir que cierto mes sus gastos misceláneos fueron más altos de lo que había presupuestado. En ese punto, puede reducir su gasto en alguna otra área o trabajar horas extra para obtener un ingreso más alto.

Controles de información

Ciberterroristas chinos pusieron en la mira a Google y a otras 34 compañías en un intento por robar información. El robo de datos de tarjetas de crédito más grande de la historia (con información de millones de personas) ocurrió en Heartland Payment Systems, una empresa procesadora de pagos. Un antiguo colaborador de Goldman Sachs robó las "cajas negras" de los programas de cómputo que la compañía utiliza para realizar transacciones lucrativas e instantáneas en los mercados financieros. Hasta el gobierno estadounidense está tomándose en serio el control de la información. Datos confidenciales del mercado financiero (como los que dan origen al Índice de precios al consumidor, los permisos de construcción, las cifras inflacionarias, el precio de la gasolina, la magnitud de las cosechas de maíz, etc.) permanecerán resguardados como precaución contra cualquiera que desee aprovechar su filtración (deliberada o no) para abusar de su conocimiento.[21] Los gerentes utilizan los controles de información de dos formas: (1) como herramienta para controlar otras actividades de la organización y (2) como un área organizacional sobre la que necesitan ejercer control.

¿CÓMO SE EMPLEA LA INFORMACIÓN PARA CONTROLAR? Los gerentes requieren información adecuada en el momento correcto y en la cantidad apropiada para vigilar y medir las actividades y el desempeño organizacional.

Cuando quieren evaluar el desempeño real, los gerentes necesitan conocer los estándares y contar con información acerca de lo que está ocurriendo en su área de responsabilidad; esto les permitirá hacer las comparaciones pertinentes y averiguar cuál es el nivel de desempeño real. Además, se apoyan en la información para determinar hasta qué punto es aceptable una desviación. Por último, dependen de los datos para desarrollar cursos de acción adecuados. Como puede ver, la información *es* importante. Casi todas las herramientas utilizadas por los gerentes en este terreno provienen del sistema de administración de información de la organización.

sistema de administración de información (SAI)
Sistema utilizado para dotar al cuerpo gerencial de la información que necesita a intervalos regulares

Los **sistemas de administración de información (SAI)** son métodos utilizados para dotar al cuerpo gerencial de la información que necesita a intervalos regulares. En teoría, estos sistemas pueden ser manuales o computarizados, aunque lo cierto es que hoy en día casi todas las organizaciones emplean aplicaciones de cómputo específicas. El término *sistema* implica orden, organización y propósito. Además de cumplir esos objetivos, los SAI se enfocan de forma particular en proporcionar a los gerentes *información* (datos procesados y analizados) y no sólo *datos* (hechos crudos, sin analizar). Las bibliotecas nos ofrecen una buena analogía. Aunque puede contener millones de volúmenes, una biblioteca nos sería de muy poca utilidad si no contara con un mecanismo para encontrar rápidamente lo que queremos. Ésa es la razón por la que los bibliotecarios pasan mucho tiempo catalogando las colecciones de las bibliotecas y asegurándose de que los materiales sean devueltos al lugar adecuado. Las organizaciones de hoy son como bibliotecas bien surtidas. Su problema no es la falta de datos, sino desarrollar la capacidad para procesarlos de manera que la información correcta esté disponible cuando las personas la soliciten. Los SAI recopilan los datos y los convierten en información relevante para que los gerentes la utilicen.

CONTROL DE LA INFORMACIÓN Prácticamente todas las semanas se da una noticia sobre amenazas a la información. De acuerdo con una encuesta, 85 por ciento de los profesionales en privacidad y seguridad reconocen que sus organizaciones sufrieron por lo menos una intrusión a sus datos durante el año previo al estudio.[22] En vista de que la información es vital para las actividades organizacionales, es preciso que los gerentes tengan implementados controles amplios y seguros para protegerla. Estos controles pueden ir desde la encriptación de datos o el uso de sistemas de firewall hasta el respaldo de datos y otras técnicas similares.[23] Sin embargo, los problemas de seguridad podrían estar al acecho en lugares que la organización ni siquiera ha tomado en consideración, como los blogs, los motores de búsqueda y las cuentas de Twitter. Información organizacional de índole privada, confidencial, difamatoria o vergonzante ha logrado filtrarse hasta los listados de resultados proporcionados por los motores de búsqueda. Por ejemplo, una relación detallada de los gastos mensuales y los salarios de los empleados de la National Speleological Society de Estados Unidos, almacenada en el sitio web de la institución, terminó expuesta en los resultados de una búsqueda de información realizada por Google.[24] Equipos como las computadoras portátiles y tipo tablet, los teléfonos inteligentes e, incluso, las etiquetas RFID para identificación por radiofrecuencia son vulnerables a los virus y la piratería informática. No hace falta decir que los controles de información deben someterse a revisiones regulares para garantizar que se estén aplicando todas las precauciones posibles a la protección de información importante.

Cuadro de mando integral

El modelo de **cuadro de mando integral** es una forma de evaluar el desempeño organizacional tomando en consideración otros factores, además de la perspectiva financiera.[25] Por lo general, los cuadros de mando integral analizan las cuatro áreas que contribuyen al desempeño de la compañía: finanzas, clientes, procesos internos y activos en términos de personas/innovación/crecimiento. De acuerdo con este método, los gerentes deben desarrollar objetivos en cada una de las áreas mencionadas y luego evaluar si éstos se han cumplido.

cuadro de mando integral
Herramienta de evaluación del desempeño que toma en consideración otros factores además de la perspectiva financiera

Aunque el uso de cuadros de mando integral tiene sentido, los gerentes tenderán a enfocarse en las áreas responsables del éxito de la organización y a usar cuadros que reflejen el desempeño relacionado con ellas.[26] Por ejemplo, si las estrategias se basan en los clientes, lo más probable es que esa área obtenga más atención que las otras tres. El problema es que si el gerente se enfoca exclusivamente en evaluar el desempeño de un área, no toma en cuenta que las demás también se ven afectadas. Por ejemplo, en IBM Global Services de Houston, los gerentes desarrollaron un cuadro de mando integral en torno de una estrategia fundamental para la satisfacción del cliente. Sin embargo, las demás áreas (finanzas, procesos internos y personas/innovación/crecimiento) dan soporte a la estrategia central. El gerente de división describió esta relación como sigue: "En nuestro negocio, la parte correspondiente a los procesos internos está directamente relacionada con el nivel de oportunidad con que respondemos a nuestros clientes, y el aspecto de aprendizaje e innovación tiene una enorme importancia porque, más que otra cosa, lo que vendemos a los consumidores es nuestra pericia. Por supuesto, el grado de éxito que alcancemos en esas áreas afectará también nuestro componente financiero".[27]

Benchmarking de las mejores prácticas

Cleveland Clinic es una institución muy reconocida a nivel mundial por brindar atención médica de la más alta calidad y por contar con un programa de cuidados cardiológicos que atrae a pacientes de todo el mundo. Sin embargo, algo de lo que poca gente está al tanto es que esta institución también es un modelo de efectividad en costos dentro de la industria de atención médica.[28] De hecho, puede ser un muy buen ejemplo para otras organizaciones del sector que estén interesadas en averiguar cómo ser más eficientes y eficaces.

Los gerentes que trabajan en industrias tan diversas como la atención médica, la educación y los servicios financieros, están descubriendo algo de lo que las empresas de manufactura están al tanto desde hace mucho: los beneficios del **benchmarking**, que es la búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores con la intención de tomarlas como modelo para lograr un desempeño superior. La práctica del benchmarking deriva en la identificación de varios **benchmark**, es decir, niveles de excelencia utilizados como estándar para hacer mediciones y comparaciones de desempeño. Por ejemplo, la American Medical Association desarrolló más de 100 medidas estándar de desempeño para mejorar la atención médica. Carlos Ghosn, director general de Nissan, utilizó el benchmarking para analizar las operaciones de Walmart en el desempeño de funciones como compras, transportación y logística.[29] En su expresión básica, el benchmarking implica aprender de los demás. Como herramienta de supervisión y medición del desempeño organizacional, el benchmarking puede usarse para identificar problemas específicos de desempeño y posibles áreas de mejora. Por otro lado, también es importante entender que las mejores prácticas no sólo ocurren fuera de las empresas.

benchmarking
Búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores con la intención de tomarlas como modelo para lograr un desempeño superior

benchmark
Nivel de excelencia utilizado como estándar para hacer mediciones y comparaciones de desempeño

Hay ocasiones en que esas mejores prácticas pueden hallarse dentro de la organización misma, en cuyo caso lo único que se necesita es difundirlas. Uno de los mecanismos más productivos para encontrar buenas ideas para mejorar el desempeño son los buzones de sugerencias de empleados, de los cuales hablaremos en el capítulo 16. Las investigaciones demuestran que muchas veces las mejores prácticas ya están presentes en la organización, pero en pocas ocasiones son identificadas o siquiera percibidas.[31] En el entorno actual, las organizaciones que buscan elevar el nivel de su desempeño no pueden darse el lujo de ignorar información con un valor potencial tan alto. Por ejemplo, los gerentes de la planta de generación de energía Ameren Corporation hacen benchmarking interno para identificar fallas y oportunidades en términos de desempeño.[32] La figura 10-11 ofrece algunas sugerencias para realizar benchmarking interno.

el LÍDER hace la DIFERENCIA



Fuente: Rex Features, a través de AP Images

__Walt Disney__ Company es una de las empresas de entretenimiento y medios de comunicación más grandes del mundo y puede presumir de haber mantenido su éxito durante mucho tiempo.[30] Cuando Bob Iger fue nombrado su director general en 2005, los analistas consideraban que la marca Disney había perdido actualidad. La percepción era que existían demasiados productos Disney en el mercado y que muchos de ellos carecían de la calidad que la gente esperaba. Iger decidió corregir ese punto de vista con lo que denominó la "diferencia Disney". ¿Qué es la diferencia Disney? Un "contenido creativo de la más alta calidad, respaldado por una estrategia muy clara que busca maximizar el valor de ese contenido a lo largo y ancho de múltiples plataformas y mercados". El enfoque obsesivo que tiene hoy en día en la calidad de sus productos permitió que Disney ocupara el primer lugar en la lista de las Compañías más admiradas de la revista Fortune. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?

Figura 10-11
Sugerencias para hacer benchmarking interno

1. *Vincule las mejores prácticas con estrategias y objetivos.* Las estrategias y los objetivos de la organización deben dictar qué tipo de mejores prácticas podrían ser más valiosas que otras para la empresa.
2. *Identifique las mejores prácticas en todos los ámbitos de la organización.* Las organizaciones deben tener una forma de determinar qué prácticas han tenido éxito en sus diferentes áreas y unidades de trabajo.
3. *Desarrolle sistemas de recompensa y reconocimiento por las mejores prácticas.* Los individuos deben recibir un incentivo que los motive a compartir su conocimiento. El sistema de recompensas debe formar parte integral de la cultura organizacional.
4. *Comunique las mejores prácticas en todas las áreas de la organización.* Una vez que haya identificado las mejores prácticas, comparta la información con los demás integrantes de la organización.
5. *Cree un sistema de intercambio de conocimientos y prácticas de excelencia.* Establezca un mecanismo formal para que los integrantes de la organización sigan compartiendo sus ideas y mejores prácticas.
6. *Estimule las mejores prácticas en todo momento.* Cree una cultura organizacional que refuerce una actitud basada en la idea de que "todos podemos aprender de todos" y que haga hincapié en la importancia de compartir la información.

Fuente: Basada en "Extracting Diamonds in the Rough", de Tad Leahy, en *Business Finance*, agosto de 2000.

10.5 ***Analizar*** *temas contemporáneos relativos al control.*

TEMAS contemporáneos relativos al control

Los empleados de Integrated Information Systems Inc. no lo pensaron dos veces cuando vieron la oportunidad de intercambiar música digital a través de un servidor exclusivo para labores administrativas a cuyo establecimiento habían contribuido. Desde su punto de vista, aquello era similar a hacer apuestas entre compañeros de oficina cuando sus equipos deportivos favoritos tenían un encuentro, es decir, una práctica ilegal pero inofensiva… o por lo menos eso creyeron. Pero después de que la empresa tuvo que pagar una multa por un millón de dólares a la Recording Industry Association of America, sus gerentes desearon haber controlado mejor aquella situación.[33] El control es una función gerencial muy importante y, a continuación, hablaremos de cuatro de los problemas en enfrentan los gerentes de hoy en ese terreno: las diferencias interculturales, las condiciones de seguridad en el ámbito laboral, la interacción con los clientes y la gobernabilidad corporativa.

Ajuste de los controles a las diferencias interculturales y la incertidumbre global

Los conceptos relacionados con el control que hemos venido analizando son apropiados para organizaciones cuyas unidades de trabajo no estén geográficamente separadas o sean culturalmente distintas. Pero las técnicas de control pueden ser bastante diferentes en cada país. Las distinciones tienen que ver sobre todo con los métodos de medición y la implementación de acciones correctivas. Por ejemplo, en una corporación global, casi siempre los gerentes encargados de la operación en el extranjero están sujetos a menos controles por parte de la matriz, debido a que la distancia dificulta la vigilancia directa de sus supervisores. Por otro lado, en vista de que la distancia genera una tendencia a oficializar los controles, muchas veces este tipo de organizaciones recurren a extensos reportes formales (la mayoría de ellos comunicados vía electrónica) para ejercer control.

El impacto que ha tenido la tecnología en el control resulta evidente cuando comparamos las prácticas que tienen a este respecto los países tecnológicamente avanzados y los que no lo son. Los gerentes de naciones donde la tecnología es más avanzada suelen emplear dispositivos de control indirecto, como informes y análisis generados por computadora, además de las reglas estandarizadas y la supervisión directa, para asegurarse de que las actividades laborales se ejecuten de acuerdo con los planes. En los países menos avanzados en materia tecnológica, sin embargo, los gerentes tienden a usar más la supervisión directa y una toma de decisiones muy centralizada.

Por otro lado, cuando los gerentes trabajan en una nación extranjera, necesitan estar al tanto de las restricciones que existen en ella respecto de las acciones correctivas que pueden poner en práctica. Las leyes de algunos países prohíben el cierre de instalaciones, el despido de empleados, la extracción de dinero a otra nación o la implantación de un equipo administrativo cuyos miembros no sean nativos.

Otro desafío que afrontan los gerentes tiene que ver con la posibilidad de hacer comparaciones entre los datos recopilados para realizar sus evaluaciones. Por ejemplo, una compañía que maquila ropa en Camboya podría manufacturar los mismos productos que una fábrica escocesa. Sin embargo, es posible que en la fábrica asiática se haga un uso más intensivo de la mano de obra que en su contraparte escocesa con el fin de aprovechar los bajos costos que privan en Camboya. Esta diferencia dificulta la comparación, por ejemplo, de los costos de mano de obra por unidad producida.

Por último, las organizaciones globales necesitan poner en práctica controles que protejan a sus empleados y demás activos ante problemas y desastres de alcance internacional. Por ejemplo, cuando el terremoto y el subsecuente tsunami golpearon a Japón en marzo de 2011, las empresas tuvieron dificultad para activar sus planes para manejo de desastres. En la muy volátil atmósfera de Medio Oriente, muchas compañías han tenido que evaluar a sus trabajadores en épocas de crisis. Lo mejor es estar preparados antes de que se presente una emergencia, y eso es lo que hacen muchas organizaciones para proteger lo mejor posible a sus empleados y demás activos en caso de que ocurra una crisis.

Áreas problemáticas en el ámbito laboral

Durante el mes interminable que dura la celebración de la Copa Mundial de Fútbol, la productividad global se ve seriamente afectada. De acuerdo con una encuesta realizada por el Chartered Management Institute, en Reino Unido, la pérdida económica derivada del descenso en la productividad podría ascender a 1 000 millones de libras (1 450 millones de dólares). En Estados Unidos, el Campeonato de la División I de Baloncesto Masculino de la NCAA (conocido informalmente como *March Madness* o "locura de marzo") también provoca una caída en la productividad, estimada en 1 800 millones de dólares durante la primera semana del torneo, ya que los empleados abandonan el trabajo para reunirse a ver o comentar los encuentros o dedicarse a dar seguimiento al torneo en foros y blogs especializados.[34]

El entorno laboral actual presenta considerables retos de control a los gerentes. Desde vigilar el uso que dan los empleados a los equipos de cómputo hasta la necesidad de proteger a todos los involucrados contra trabajadores iracundos que pudieran atentar contra la seguridad del lugar, los gerentes requieren controles para asegurarse de que el trabajo se realice eficiente y eficazmente de acuerdo con lo planeado.



En casi todos los casos de delincuencia organizacional, los robos y fraudes son cometidos por empleados como Hanjuan Jin, quien trabajó como ingeniera de software en Motorola, Inc. durante nueve años. Al ser detenida durante una revisión aleatoria de seguridad en el aeropuerto internacional O'Hare de Chicago antes de abordar un vuelo a China, Jin llevaba consigo 31 000 dólares y más de 1 000 documentos confidenciales de Motorola almacenados en una computadora portátil, cuatro discos duros externos, tarjetas de memoria y otros dispositivos. En la fotografía, Jin aparece entrando a un tribunal federal, antes de ser sentenciada a cuatro años de prisión por robar secretos comerciales de Motorola. Debido a la disponibilidad inmediata que ofrece la tecnología de la información, el robo por parte de los empleados está aumentando, lo cual impone importantes retos de control para los gerentes.
Fuente: AP Photo/M. Spencer Green

PRIVACIDAD EN EL TRABAJO ¿Considera que los empleados tienen derecho a cierto nivel de privacidad en el trabajo? ¿Acaso los patrones podrían descubrir algo importante si escudriñaran las prácticas de su personal en el área laboral? ¡Le sorprendería conocer la respuesta! Los patrones pueden (y de hecho lo hacen), entre otras cosas, leer los mensajes de correo electrónico de sus empleados (incluso aquellos marcados como "personales" o "confidenciales"), intervenir sus llamadas telefónicas, inspeccionar su trabajo a través del sistema de cómputo, almacenar y revisar los archivos de sus computadoras, vigilarlos mientras están en los sanitarios o vestidores de la empresa y dar seguimiento a los viajes que realizan a bordo de los vehículos de la compañía. Y en realidad estas acciones no son tan infrecuentes. De hecho, se calcula que más o menos 26 por ciento de las empresas estadounidenses han despedido empleados por uso indebido del correo electrónico; 26 por ciento lo han hecho por abuso del acceso a Internet; 6 por ciento, por utilización inapropiada de los teléfonos celulares de la compañía; 4 por ciento, por uso inadecuado de los sistemas de mensajería instantánea; y 3 por ciento, por enviar mensajes de texto impropios.[35]

¿A qué se debe que los gerentes sientan la necesidad de vigilar las acciones de sus empleados? En buena medida, a que éstos fueron contratados para trabajar, no para navegar en web consultando precios bursátiles, viendo películas *online*, practicando juegos de video o comprando regalos para sus amigos y familiares. Se cree que la navegación recreativa en web durante los horarios de trabajo cuesta miles de millones de dólares anuales por pérdidas en materia de productividad laboral. De hecho, una encuesta realizada entre empresas de Estados Unidos indica que 87 por ciento de los empleados visitan sitios web sin relación alguna con su actividad laboral utilizando conexiones de trabajo y que más de la mitad lo hacen todos los días.[36] Ver videos *online* es un problema que se ha ido agravando cada vez más, no sólo por el tiempo que pierden los empleados al hacerlo, sino porque consumen recursos de las ya de por sí saturadas redes informáticas corporativas.[37] Todas estas actividades ajenas al trabajo incrementan los costos de la empresa.

Otra razón por la que los gerentes vigilan el uso que hacen sus empleados de los sistemas de cómputo y correo electrónico de la compañía radica en que no quieren exponerse al riesgo de ser demandados por crear un entorno laboral hostil debido a la transmisión de mensajes ofensivos o

En los números[41]

27 por ciento de los empleados afirman que la causa más común de distracciones en el trabajo son las visitas inesperadas.

52 por ciento de los trabajadores reconocen haber presenciado u oído acerca de actos de violencia en el ámbito laboral.

47 por ciento de los empleados confiesan haber practicado juegos *online* durante su jornada laboral.

16 por ciento de incremento en productividad fue el resultado de que los estudiantes pasaran 10 minutos navegando en web después de terminar una tarea tediosa.

69 por ciento de los adultos estadounidenses tienen inquietudes en materia de seguridad cuando utilizan las redes sociales más populares.

45 por ciento de los empleados afirman que no pueden pasar más de 15 minutos, en promedio, sin sufrir interrupciones en el trabajo.

robo cometido por empleados
Usufructo no autorizado de cualquier propiedad de la empresa para uso personal de sus trabajadores

imágenes inapropiadas entre las computadoras de los trabajadores. Para evitar que se den conductas de racismo o acoso sexual, también es importante supervisar el correo electrónico y hacer copias de todos los mensajes de correo. En caso de surgir un problema, los registros electrónicos permiten establecer cómo ocurrieron las cosas y ayudan a los gerentes a reaccionar sin demora.[38]

Por último, los gerentes quieren asegurarse de que los secretos de sus compañías no se filtrarán al exterior.[39] Además de vigilar el uso de los sistemas de cómputo y correo electrónico, las empresas están supervisando la utilización de mensajería instantánea y prohibiendo el uso de teléfonos con cámara en la oficina. Los gerentes tienen la necesidad de cerciorarse de que los empleados no estén (aun sin tener una intención deliberada) compartiendo información con instancias que pudieran aprovecharla para dañar a la compañía.

En virtud de los altos costos inherentes, y dado que hoy en día muchos empleos demandan el uso de computadoras, numerosas empresas han implementado políticas de vigilancia en el lugar de trabajo. Estas políticas pretenden controlar el comportamiento de los empleados sin denigrarlos, por lo que siempre deberán ser informados de su existencia.[40]

ROBO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS En la tienda insignia de Saks en Manhattan, un vendedor de sólo 23 años de edad fue acusado de registrar falsas devoluciones de mercancía por valor de 130 000 dólares y depositar el dinero recabado por esa vía en un certificado de regalo.[42] Y este tipo de prácticas han ocurrido también en otras tiendas minoristas.

Tal vez le sorprenda saber que hasta 85 por ciento de todos los robos y fraudes organizacionales no son cometidos por entes ajenos a la empresa, sino por sus propios empleados.[43] Éste es, sin duda, un problema muy oneroso; según se estima, tan sólo en Estados Unidos asciende a más o menos 4 500 por trabajador al año.[44]

El **robo cometido por empleados** se define como el usufructo no autorizado de cualquier propiedad de la empresa para uso personal de sus trabajadores[45] y puede adoptar distintas formas, desde una malversación de fondos o el registro fraudulento de reportes de gastos hasta la remoción de equipos, refacciones, software o suministros de oficina para extraerlos de las instalaciones de la organización. Aunque las empresas de venta minorista han estado sujetas durante mucho tiempo a este tipo de pérdidas potenciales por robos de los empleados, la utilización de controles financieros laxos en compañías de nuevo cuño y pequeñas empresas, así como la disponibilidad inmediata de la información facilitada por la tecnología, han provocado que este problema esté presente hoy en día en organizaciones de todo tipo y tamaño. En consecuencia, es preciso que los gerentes conozcan a fondo el asunto y estén preparados para afrontarlo.[46]

¿Por qué roban los empleados? La respuesta depende de a quién se le pregunte.[47] Expertos en distintas áreas de conocimiento (seguridad industrial, criminología, psicología clínica) tienen diferentes puntos de vista. Quienes se dedican a la seguridad industrial proponen que las personas roban porque tienen la oportunidad de hacerlo gracias a la laxitud de los controles y a que las circunstancias lo permiten. Los criminólogos sostienen que el robo sucede porque el individuo es víctima de presiones financieras (como problemas económicos personales) o se ve obligado para salir de dificultades derivadas de algún vicio (por ejemplo, para saldar deudas de juego). Por su parte, los psicólogos clínicos sugieren que las personas roban porque desarrollan la idea de que lo que hacen es correcto y apropiado ("todo mundo lo hace", "se lo merecen", "esta empresa gana mucho dinero y quitarle algo de tan poco valor no le causará perjuicio alguno", "me merezco esto después de todos los esfuerzos que he hecho", etc.).[48] Aunque cada una de esas justificaciones nos permite penetrar en las razones del robo organizacional y todas ellas han tenido gran relevancia en los intentos por erradicarlo, el pillaje por parte de los empleados sigue ocurriendo. ¿Qué pueden hacer los gerentes al respecto?

Los conceptos de control preventivo, concurrente y de retroalimentación son útiles para identificar medidas tendientes a eliminar o reducir el robo de los empleados.[49] La figura 10-12 presenta varias acciones gerenciales posibles.

Violencia en el entorno laboral

En agosto de 2010, un hombre que estaba a punto de perder su empleo como conductor en la distribuidora de cerveza y vino Hartford Distributors, de Connecticut, sacó un arma y comenzó a disparar, matando a ocho empleados de la compañía antes de suicidarse. En julio del mismo año, un antiguo empleado de una compañía de manufactura de productos de fibra óptica y baterías solares de Albuquerque, Nuevo México, entró a las oficinas de la firma y abrió fuego contra el personal, asesinando a dos personas e hiriendo a ocho más. El 6 de noviembre de 2009, en Orlando, Florida, un ingeniero que había sido despedido de su empleo por mal desempeño, regresó a la empresa para disparar y asesinar a una persona y herir a cinco más. Este incidente ocurrió tan sólo un día después de que un psiquiatra militar iniciara un violento tiroteo en la base militar de Ford Hood, Texas, con un saldo de 13 personas muertas y 27 heridas. El 25 de junio

Preventivo	Concurrentes	De retroalimentación
Implementar mecanismos muy cuidadosos de evaluación de candidatos antes de la contratación.	Tratar a los empleados con respeto y dignidad.	Asegurarse de que los empleados se enteren de todos los casos de fraude o robo; sin mencionar nombres específicos, mantenerlos informados y hacerles saber que ese tipo de comportamientos es inaceptable.
Establecer políticas específicas en las que se defina qué se considera robo y fraude y cuáles son los procedimientos disciplinarios que se aplicarán a quienes cometan esos actos.	Comunicar abiertamente los costos derivados del robo.	Usar los servicios de investigadores profesionales.
Involucrar a los empleados en la redacción de las políticas.	Hacer que los empleados estén siempre al tanto de los éxitos alcanzados en materia de prevención de fraudes y robos.	Rediseñar las medidas de control.
Educar y capacitar a los empleados en relación con las políticas.	Emplear equipos de video para vigilancia si las condiciones lo permiten.	Evaluar la cultura organizacional y las relaciones que se establecen entre gerentes y empleados.
Solicitar una revisión profesional de los controles internos de seguridad.	Instalar opciones de seguridad en computadoras, teléfonos y dispositivos de correo electrónico.	
	Abrir líneas telefónicas de atención para reporte de incidentes.	
	Dar un buen ejemplo.	

Figura 10-12

Controles contra el robo por parte de los empleados

Fuentes: Basada en A. H. Bell y D. M. Smith, "Protecting the Company Against Theft and Fraud", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000; J. D. Hansen, "To Catch a Thief", *Journal of Accountancy*, marzo de 2000, pp. 43-46; y J. Greenberg, "The Cognitive Geometry of Employee Theft", en S. B. Bacharach, A. O'Leary-Kelly, J. M. Collins y R. W. Griffin (eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations: Nonviolent and Deviant Behavior* (Stamford, Connecticut: JAI Press, 1998), pp. 147-193.

de 2008, en Henderson, Kentucky, un empleado de una fábrica de plástico tuvo una discusión con su supervisor debido a que se negaba a utilizar los anteojos de seguridad y a dejar de hablar por su teléfono celular mientras trabajaba en la línea de ensamblaje. Horas después, el sujeto regresó a la planta, donde mató a tiros al supervisor y a cuatro compañeros de trabajo para luego suicidarse. El 30 de enero de 2006, un ex empleado que había sido despedido de su trabajo en una agencia de correos de Santa Bárbara, California, acusado de mostrar "conductas extrañas", volvió a la misma y asesinó a balazos a cinco trabajadores, hirió gravemente a otro y se suicidó. El 26 de enero de 2005, un trabajador de la armadora de autos Jeep de Toledo, Ohio, quien el día anterior había tenido una junta con los gerentes de la planta debido a un problema con su desempeño laboral, llegó a la empresa, mató a su supervisor e hirió a otros dos empleados antes de suicidarse. En abril de 2003, un gerente del restaurante Boston Market de Indianápolis fue asesinado por un compañero cuando el local había cerrado sus puertas; ¿el motivo? El gerente había rechazado las insinuaciones sexuales del empleado. En julio de 2003, un obrero de una fábrica de aviones de Meridian, Mississippi, abandonó una clase sobre ética y respeto en el entorno laboral que la dirección había ordenado tomar a toda su fuerza laboral, regresó a la planta cargado de armas de fuego y municiones, y disparó contra 14 de sus compañeros, matando a cinco de ellos antes de suicidarse.[50] ¿La violencia en el ámbito laboral realmente constituye un problema para los gerentes? Sí. A pesar de lo que indican los ejemplos anteriores, en Estados Unidos afortunadamente el número de tiroteos ocurridos en áreas de trabajo ha disminuido.[51] Sin embargo, el Instituto estadounidense de seguridad y salud ocupacional (National Institute of Occupational Safety and Health) dice que cada año más o menos 2 millones de trabajadores norteamericanos son víctimas de alguna forma de violencia en el empleo. En una semana promedio, un empleado es asesinado y por lo menos 25 sufren heridas graves debido a asaltos violentos cometidos por individuos que son o fueron sus compañeros de trabajo. Y, de acuerdo con una encuesta realizada por el Departamento de Trabajo, 58 por ciento de las empresas han reportado amenazas verbales de los empleados contra sus gerentes.[52] El enojo, la ira y la violencia presentes en el entorno laboral están intimidando a la fuerza laboral y afectando negativamente su productividad. Se calcula que el costo anual para las empresas estadounidenses es de entre 20 000 y 35 000 millones de dólares.[53] Vale la pena mencionar, sin embargo, que la ira laboral no es un problema exclusivo de Estados Unidos. Una encuesta sobre comportamiento agresivo en el entorno de trabajo británico encontró que 18 por ciento de los gerentes afirman haber experimentado personalmente acoso o intimidación verbal y 9 por ciento sostienen haber sufrido ataques físicos.[54]

¿Qué factores se considera que están contribuyendo a la violencia en el entorno laboral? Sin duda, algunos de los elementos que participan en el fenómeno son el estrés que sufren los empleados a causa de las incertidumbres económicas, la inseguridad laboral, la pérdida de valor de las cuentas de retiro, las largas jornadas de trabajo, la sobrecarga de información, las interrupciones cotidianas, la imposición de fechas límite imposibles de cumplir y el depender de gerentes poco empáticos. Hasta el diseño físico de las oficinas, con minúsculos cubículos de trabajo, ruido y alboroto constantes, es un factor que suele ser mencionado como agravante del problema.[55] Por otro lado, expertos en el tema citan las características siguientes al hablar de entornos laborales peligrosamente disfuncionales:[56]

- Trabajo determinado por TNC (tiempo, números y crisis).
- Cambios rápidos e impredecibles, causantes de la inestabilidad y la incertidumbre que abruman a los empleados.
- El uso de un estilo de comunicación destructivo; los gerentes acostumbran comunicarse de forma excesivamente agresiva, condescendiente, explosiva o pasivo-agresiva. El ambiente está dominado por burlas excesivas y por la permanente búsqueda de chivos expiatorios.
- Un liderazgo autoritario, en el que la mentalidad gerencial es rígida, de tipo militar, y está siempre en contra de los empleados. Los trabajadores tienen prohibido cuestionar las órdenes, participar en la toma de decisiones o participar en esfuerzos que deriven en el desarrollo de equipos.
- Una actitud defensiva, sin posibilidad de retroalimentación; lo único que cuenta son los números. Los conflictos suelen afrontarse con gritos, intimidación o, sencillamente, ignorándolos.
- La existencia de un doble estándar en términos de políticas, procedimientos y oportunidades de capacitación para gerentes y empleados.

Figura 10-13

Controles contra la violencia en el ámbito laboral

Fuentes: Basada en M. Gorkin, "Five Strategies and Structures for Reducing Workplace Violence", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000; "Investigating Workplace Violence: Where Do You Start?", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000; "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000; y "Points to Cover in a Workplace Violence Policy", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000.

Preventivo	Concurrentes	De retroalimentación
Usar el modelo de administración por contacto directo para identificar problemas potenciales; observar cómo se tratan y se relacionan los empleados entre sí.	Consolidar el compromiso de la dirección con el desarrollo de un entorno laboral funcional.	Comunicar abiertamente los casos de violencia y explicar qué se ha hecho para enfrentarlos.
Poner en práctica programas de apoyo a empleados para ayudarles a resolver sus problemas de comportamiento.	Permitir que los empleados o grupos de trabajo "se quejen" durante los periodos en que se viva un cambio organizacional importante.	Investigar cualquier incidente de violencia y poner en práctica las acciones apropiadas.
Hacer cumplir la política organizacional ante cualquier evento de ira, agresión o violencia para dejar claro que no habrá tolerancia alguna cuando ocurran.	Convertirse, mediante el trato que se da a los demás, en un buen modelo de conducta.	Revisar las políticas de la empresa y cambiarlas de ser necesario.
Implementar mecanismos muy cuidadosos de evaluación de candidatos antes de la contratación.	Utilizar líneas telefónicas corporativas y algún otro mecanismo para reportar e investigar incidentes de violencia.	
Nunca ignorar las amenazas.	Intervenir de forma expedita y decisiva.	
Capacitar a los empleados respecto de cómo evitar el peligro llegado el caso.	Obtener asistencia profesional para manejar las manifestaciones de violencia.	
Comunicar a los empleados las políticas de la empresa con toda claridad.	Proporcionar los equipos necesarios (teléfonos celulares, sistemas de alarma, nombres o frases en código, etc.) y comunicar los procedimientos a seguir para enfrentar situaciones de violencia.	

- Quejas irresueltas debido a que la organización no cuenta con los mecanismos adecuados para darles solución; la posibilidad de que individuos disfuncionales resulten protegidos o ignorados debido a ciertas reglas que han estado en acción durante mucho tiempo, a la existencia de determinadas cláusulas contractuales exigidas por algún sindicato o a la renuencia a enfrentar los problemas.
- La presencia de empleados problemáticos y la negligencia de los gerentes respecto de brindarles ayuda.
- La realización de tareas repetitivas y monótonas, sin que el empleado tenga oportunidad de cambiar de actividad o ser reemplazado por otro.
- La existencia de equipo deficiente o inseguro, o el hecho de que los empleados no cuenten con capacitación adecuada, todo lo cual evita que el trabajo se lleve a cabo de forma eficiente y eficaz.
- Un entorno laboral riesgoso debido a condiciones inapropiadas en términos de temperatura, calidad del aire, movimientos repetitivos, espacios atestados, niveles de ruido, tiempo extra excesivo, etc. Para evitar un incremento en los costos, no se contratan empleados adicionales cuando la carga de trabajo aumenta, lo cual provoca expectativas y condiciones laborales potencialmente peligrosas.
- Una cultura organizacional caracterizada por un historial de violencia o abusos individuales, por modelos de comportamientos agresivos o impulsivos, o por la tolerancia a la ingesta de alcohol y el abuso de drogas en el trabajo.

Después de leer esta lista, seguramente lo último que quiere es que los lugares de trabajo donde transcurrirá su vida profesional tengan esas características. Sin embargo, las demandas competitivas impuestas por la pretensión de tener éxito en una economía global permanentemente activa, ejercen enormes presiones de todo tipo en las organizaciones y sus empleados.

¿Qué pueden hacer los gerentes para erradicar o reducir los actos de violencia en el ámbito laboral? Una vez más, los conceptos de control preventivo, concurrente y de retroalimentación pueden identificar las acciones susceptibles de ponerse en práctica.[57] En la figura 10-13 se presentan varias sugerencias.

cadena de servicio-utilidad
Secuencia de servicio que va de los empleados a los clientes con el propósito de generar una utilidad

Control de las interacciones con los clientes

Todos los meses, todas las sucursales de Enterprise Rent-a-Car encuestan a sus clientes vía telefónica.[58] De acuerdo con el porcentaje de consumidores que declaran sentirse “completamente satisfechos” respecto de su más reciente experiencia con la compañía (un nivel de satisfacción al que se conoce como top box), cada una de las sucursales obtiene una calificación. Lograr un desempeño top box es importante para Enterprise, toda vez que los clientes completamente satisfechos son más proclives a volver a solicitar sus servicios. Utilizando este índice para medir la calidad de la atención, el desarrollo profesional de los empleados y sus aspiraciones financieras quedan vinculados con el objetivo organizacional, que es proporcionar siempre un servicio de la más alta calidad a cada uno de sus clientes. Los gerentes de Enterprise Rent-a-Car comprenden cuál es la relación que existe entre empleados y clientes y la importancia de controlar esas interacciones con los consumidores.



La fotografía muestra el nuevo Jaguar C-X16, en exhibición en la Feria Internacional del Automóvil celebrada en Canadá. Desde sus inicios, en 1922, como fabricante de carros para acoplar a motocicletas, Jaguar ha crecido hasta convertirse en una de las automotrices más importantes del mundo en la fabricación de vehículos deportivos y sedanes de gran lujo. La estrategia de la compañía, consistente en producir vehículos rápidos y elegantes deseados por gente de todo el mundo, incluye ejercer control sobre las interacciones de los clientes que dan lugar a relaciones de largo plazo entre la empresa, los empleados y los consumidores. La elevada calidad de los empleados de Jaguar que dan atención al cliente y sus reconocidas políticas de servicio derivan en la satisfacción y la lealtad de los consumidores, factores que mejoran el crecimiento y la rentabilidad de la organización.
Fuente: AP Photo/The Canadian Press, Nathan Denette

Es probable que no haya una mejor área para visualizar la conexión entre planeación y control que la del servicio al cliente. Si una empresa proclama que uno de sus objetivos es atender de la mejor manera a sus consumidores, todo lo que se necesita para saber si la meta se ha cumplido es averiguar cuán satisfechos se sienten éstos con el servicio recibido. ¿Qué pueden hacer los gerentes para controlar la relación entre objetivo y resultado cuando se trata de su clientela? El concepto de cadena de servicio-utilidad puede ayudarnos a responder la pregunta anterior.[59]

La **cadena de servicio-utilidad** es la secuencia de servicio que va de los empleados a los clientes con el propósito de generar una utilidad. De acuerdo con este concepto, la estrategia que sigue la compañía y su sistema de entrega de servicio influyen en el trato que se establece entre empleados y clientes; en otras palabras, los factores mencionados definen cuán productivos son los empleados al proporcionar el servicio y cuál es el nivel del mismo. Por su parte, el nivel de la productividad de los empleados y de la calidad del servicio influye en las percepciones que se forman los clientes en cuanto al valor de dicho servicio. Cuando el valor del servicio es alto, tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente, lo cual genera su lealtad. A su vez, la lealtad del cliente mejora la rentabilidad y la tasa de crecimiento de los ingresos de la organización.

¿Qué implicaciones prácticas tiene este concepto para los gerentes? Que aquellos que deseen controlar las interacciones con los clientes deberán esforzarse por crear relaciones de largo plazo y mutuamente benéficas entra la compañía, los empleados y los clientes. ¿De qué manera? Instaurando un entorno laboral que permita a los empleados proporcionar un servicio con altos niveles de calidad y que los haga sentirse capaces de superarlos una y otra vez. En un clima de servicio de estas características, los empleados estarán motivados a esforzarse por satisfacer a los clientes; esto, en conjunto con el valor del servicio aportado por la organización, mejora la satisfacción del cliente. Y cuando los clientes reciben un valor de servicio elevado, son leales y regresan. Esto, en última instancia, es lo que mejora el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

No existe un mejor ejemplo de este concepto en acción que el de Southwest Airlines, la aerolínea estadounidense más consistente en términos de rentabilidad (en 2011 cumplió 39 años de rentabilidad constante). Sus consumidores son extremadamente leales, porque la estrategia operativa de la empresa (incluyendo contratación, capacitación, recompensas y reconocimientos, trabajo en equipo, etc.) se basa por completo en el servicio al cliente. Los empleados proporcionan sistemáticamente un excepcional valor de servicio a los clientes y éstos recompensan a la compañía viajando en sus aeronaves una y otra vez. Empresas como Southwest y Enterprise han alcanzado el éxito gracias a su esfuerzo por controlar eficiente y eficazmente sus interacciones con los clientes.

Gobernabilidad corporativa

Aunque Andrew Fastow, el ex director general de finanzas de Enron (quien se declarara culpable de fraude electrónico y bursátil), tenía una personalidad persuasiva y atrayente, no hay manera de comprender por qué el consejo directivo de la empresa nunca hizo ni el más mínimo pronunciamiento en contra de las muy cuestionables prácticas contables de su administración. De hecho, el consejo permitió que Fastow presentara sociedades fuera de balance para su propio beneficio y en detrimento de las partes con intereses en Enron.

gobernabilidad corporativa
Sistema utilizado para regir una corporación, de manera que los intereses de sus propietarios estén protegidos

La **gobernabilidad corporativa**, es decir, el sistema utilizado para regir una corporación de manera que los intereses de sus propietarios estén protegidos, fue un completo fracaso en Enron y en las muchas empresas que han quedado atrapadas en escándalos financieros. Como consecuencia de estos escándalos, la gobernabilidad corporativa ha sufrido reformas por lo que se refiere al papel que juegan los consejos directivos y a la manera en que se generan los reportes financieros. Estos cambios no se han dado únicamente en las corporaciones estadounidenses, sino también a nivel global.[60] Más o menos 75 por ciento de los ejecutivos de más alto nivel de las corporaciones estadounidenses y de Europa occidental esperan que sus consejos directivos asuman un papel más activo.[61]

EL PAPEL DE LOS CONSEJOS DIRECTIVOS Originalmente, el propósito de los consejos directivos era tener un grupo, independiente del cuerpo administrativo, encargado de vigilar los intereses de todas las partes involucradas con la empresa pero que no estuviera involucrado en el manejo cotidiano de la organización. Sin embargo, esto no siempre se logró. Con frecuencia, los miembros del consejo gozaban de una relación muy cómoda con los gerentes en la que ambas partes se protegían mutuamente.

Este arreglo de tipo *quid pro quo* se ha modificado. La ley Sarbanes-Oxley impuso mayores demandas para que los miembros de los consejos directivos de las empresas estadounidenses que cotizan en la bolsa hagan lo que se espera de ellos y tengan el poder para hacerlo.[62] Para contribuir a este propósito, los investigadores del Corporate Governance Center de la Kennesaw State University desarrollaron una serie de principios de gobernabilidad para las compañías públicas de Estados Unidos. (Vea [http://coles.kennesaw.edu/centers/corporate-governance/corporate-governance-documents/21stcentury_2002.pdf] para obtener el listado de estos principios y un análisis de los mismos.)

LA GENERACIÓN DE REPORTES FINANCIEROS Y EL COMITÉ DE AUDITORÍA Además de ampliar las funciones de los consejos directivos, la ley Sarbanes-Oxley demanda mayor apertura y transparencia en el manejo de la información financiera corporativa. De hecho, en Estados Unidos, hoy en día se requiere que los gerentes de alto nivel certifiquen los resultados financieros de sus empresas. Estos cambios han permitido que haya información más confiable y precisa sobre las condiciones financieras de las compañías. Para cumplir su responsabilidad de generar reportes financieros apropiados, sería recomendable que los gerentes se guiaran por los principios también desarrollados por los investigadores del Corporate Governance Center de la Kennesaw State University. Estos principios pueden consultarse en [coles.kennesaw.edu/centers/corporate-governance/white-papers.htm].

CAPÍTULO 10

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

10.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar la naturaleza y la importancia del control.

El control es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Siendo el último paso del proceso administrativo, el control crea una conexión fundamental entre la planeación y los resultados. Si los gerentes no implementan controles, les será imposible revisar el progreso hacia el logro de los objetivos.

El control es importante porque (1) constituye la única forma de saber si los objetivos están cumpliéndose y, de no ser así, por qué; (2) proporciona información y retroalimentación, de manera que los gerentes se sientan cómodos empoderando a sus empleados; y (3) contribuye a proteger a la organización y sus activos.

10.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir los tres pasos de que consta el proceso de control.

Los tres pasos del proceso de control consisten en medir, comparar e implementar acciones. La medición tiene que ver con decidir cómo se mide el desempeño real y qué factores se toman en cuenta al hacerlo. La comparación consiste en determinar la variación entre el desempeño real y el estándar (objetivo). Las desviaciones que exceden un rango de variación aceptable demandan atención.

La implementación de acciones puede consistir en no reaccionar, corregir el desempeño real o revisar los estándares. La alternativa de no reaccionar se explica por sí sola. En cuanto a corregir el desempeño real, puede involucrar diferentes acciones correctivas, ya sean inmediatas o básicas. La revisión de los estándares implica elevarlos o disminuirlos.

10.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar cómo se miden el desempeño organizacional y el de los empleados.

El desempeño organizacional es la suma de todas las actividades laborales de la organización. Tres de las medidas de desempeño organizacional más frecuentemente utilizadas son: (1) la productividad, que es la cantidad de bienes y servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese nivel de producción; (2) la eficacia, es decir, cuán apropiados son los objetivos organizacionales y qué tan bien se están cumpliendo; y (3) las clasificaciones industriales y empresariales compiladas por diversas publicaciones de negocios.

El desempeño de los empleados se controla mediante una retroalimentación eficaz y acciones disciplinarias cuando se requieren.

10.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir las herramientas que se utilizan para medir el desempeño organizacional.

Los controles preventivos son implementados antes de la realización de una actividad laboral. Los controles concurrentes entran en acción mientras una actividad laboral está en progreso. Los controles de retroalimentación se implementan después de que una actividad laboral ha sido ejecutada.

Los controles financieros que pueden usar los gerentes incluyen las proporciones (de liquidez, de apalancamiento, de actividad y de rentabilidad) y los presupuestos. Por lo que corresponde a los controles de información, los gerentes tienen oportunidad de emplear el SAI (sistema de administración de información) para obtener los datos que requieren a intervalos regulares. Además, disponen de controles completos y seguros, como la encriptación de datos, los sistemas de *firewall*, los respaldos de datos y otros que salvaguardan la información de la organización.

Los cuadros de mando integral constituyen una forma de evaluar el desempeño organizacional en cuatro áreas diferentes, en lugar de concentrarse únicamente en la perspectiva financiera. El benchmarking permite ejercer control mediante la determinación de las

mejores prácticas entre los competidores o no competidores, e incluso al interior de la misma organización.

10.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar temas contemporáneos relativos al control.

Ajustar los controles para adaptarlos a las diferencias transculturales podría ser necesario, antes que nada, en las áreas de medición y en la implementación de acciones correctivas.

Algunas de las áreas problemáticas que existen en el ámbito laboral son la privacidad, el robo cometido por empleados y la violencia en el trabajo. En cada uno de esos casos, los gerentes necesitan contar con políticas para controlar las acciones inapropiadas y asegurarse de que el trabajo sea realizado de forma eficiente y eficaz.

Controlar las interacciones con los clientes es importante porque la productividad del servicio de los empleados y la calidad del mismo influyen en la percepción que tienen los clientes respecto del valor del servicio. Las organizaciones deben interesarse por desarrollar relaciones benéficas entre sus empleados y sus clientes.

La gobernabilidad corporativa es el sistema utilizado para regir una corporación, de manera que los intereses de sus propietarios estén protegidos.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son los tres pasos del proceso de control? Descríbalos en detalle.
2. ¿Qué es el desempeño organizacional?
3. Compare los controles preventivos, concurrentes y de retroalimentación.
4. Analice los diversos tipos de herramientas utilizados para vigilar y medir el desempeño organizacional.
5. ¿Qué áreas de interés capturan la atención de los gerentes en el ámbito laboral? ¿Qué podrían hacer para controlarlas?
6. ¿Por qué es importante controlar las interacciones con los clientes?
7. En el capítulo 7 mencionamos la metáfora de las aguas agitadas en referencia al cambio, y comentamos que ilustra situaciones en las que el cambio impredecible es normal y esperado y su manejo consiste en un proceso continuo. ¿Considera que es posible establecer y mantener estándares y controles eficaces en ese tipo de entorno? Analice.
8. “Todos los empleados de una organización juegan, en lo individual, un papel importante en el control de las actividades laborales”. ¿Está de acuerdo con esta afirmación o considera que la responsabilidad de controlar recae exclusivamente en los gerentes? Explique.

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

“La industria restaurantera enfrenta una verdadera disyuntiva en materia de imagen: cómo convencer a los consumidores de que sus integrantes dejarán de servir accidentalmente bebidas alcohólicas a los niños”.[63] En incidentes separados, un niño de 10 años recibió por accidente una bebida con ron; a otro se le sirvió una sangría con alcohol en lugar de jugo de naranja; y, en un caso más, un pequeño terminó ingiriendo una margarita. Más allá de lo evidente, ¿qué problemas detecta en estos casos, sobre todo en relación con el control? ¿Cómo manejaría la situación? ¿Qué podrían hacer las organizaciones para asegurarse de abordar éticamente los controles laborales?

DESARROLLE SUS HABILIDADES de retroalimentación del desempeño

Acerca de la habilidad

Una de las ocasiones más significativas de retroalimentación se da cuando el gerente utiliza un control de retroalimentación para solucionar algún problema de desempeño.

Pasos para practicar la habilidad

1. *Programe por anticipado una sesión de retroalimentación y esté preparado para llevarla a cabo.* Uno de los más grandes errores que puede cometer es tomar a la ligera la

retroalimentación. Limitarse a llamar por teléfono a un empleado para darle retroalimentación tendrá muy poco impacto en ambas partes. Para que la retroalimentación sea eficaz, usted debe planearla con anticipación. Identifique los problemas que le gustaría abordar y cite ejemplos específicos para reforzar sus argumentos. Además, reserve un tiempo suficiente para reunirse con el empleado. Asegúrese de hacerlo en privado y sin interrupciones. Si lo considera necesario, cierre la puerta de su oficina, pida que no se le transfieran llamadas, etcétera.

2. *Procure que el empleado se relaje*. Independientemente de lo que usted sienta respecto de la retroalimentación, esfuércese por crear un clima que sea tranquilizador para el empleado. Tenga en consideración que tanto dar como recibir retroalimentación puede provocar el desbordamiento de emociones, incluso si los comentarios son positivos. Al procurar que el empleado se relaje, comenzará a establecer un entorno solidario que favorezca el entendimiento.
3. *Asegúrese de que el empleado esté al tanto del propósito de la sesión de retroalimentación*. ¿Cuál es el objetivo de la reunión? Ésta es una pregunta que cualquier empleado se formulará. Poner en claro cuál es su propósito establece el clima apropiado para lo que seguirá.
4. *Enfóquese en un comportamiento específico en lugar de hablar de conductas generales*. La retroalimentación debe ser específica. Los comentarios generales resultan vagos y proporcionan poca información útil, en particular si lo que usted está buscando es solucionar un problema.
5. *Trate de que sus comentarios sean impersonales y se enfoquen únicamente en aspectos relacionados con el trabajo*. La retroalimentación debe ser descriptiva más que crítica o evaluativa, sobre todo cuando es negativa. Sin importar cuán molesto se sienta usted, esfuércese por concentrarse en aspectos relacionados con el trabajo; nunca critique a su interlocutor a nivel personal cuando le hable de una acción inapropiada que haya llevado a cabo. Lo que busca es corregir el comportamiento laboral inadecuado, no la personalidad del empleado.
6. *Respalde la retroalimentación con datos concretos*. Explique al empleado cómo llegó a una conclusión sobre su desempeño. Los datos concretos ayudarán a que sus empleados se identifiquen con comportamientos específicos. Hable también de aquellas cosas que fueron llevadas a cabo correctamente y ofrezca un análisis detallado. Si necesita expresar alguna crítica, establezca que su conclusión se basa en el hecho de que la actividad laboral no fue realizada como se esperaba.
7. *Dirija la retroalimentación negativa hacia el comportamiento relacionado con el trabajo que el empleado puede controlar*. La retroalimentación negativa debe dirigirse hacia el comportamiento relacionado con el trabajo, ya que es en torno a él que el empleado puede hacer algo. Indíquele qué puede hacer para mejorar la situación. Esta práctica contribuye a aligerar la crítica y proporciona un lineamiento a quienes comprenden el problema pero no saben cómo resolverlo.
8. *Permita que el empleado se exprese*. Pida al empleado que verbalice la percepción que tiene en relación con lo que se le está diciendo, sobre todo si está abordando un problema. A usted no le interesa escuchar justificaciones, pero no por ello debe dejar de ser empático con el empleado. Entérese de cuál es su punto de vista. Quizás algún factor que usted no ha contemplado contribuyó al problema. Permitir que el empleado se exprese motiva su participación y, tal vez, podría darle información que usted desconoce.
9. *Asegúrese de que el empleado comprenda bien el trasfondo de la retroalimentación*. La retroalimentación debe ser lo suficientemente concisa y completa como para garantizar que el empleado entienda bien lo que se le está diciendo. Utilice técnicas de escucha activa, como pedir a su interlocutor que repita el contenido de la retroalimentación; esto le permitirá averiguar si comprendió bien el significado de su mensaje.
10. *Detalle el plan de acción que se seguirá*. El desempeño no se detiene por el simple hecho de dar retroalimentación. El buen desempeño debe reforzarse mediante el establecimiento de nuevos objetivos. Sin embargo, cuando el tema es una deficiencia en el desempeño, lo más recomendable es que dedique el tiempo necesario para ayudar al empleado a desarrollar un plan detallado, paso por paso, para corregir la situación. El plan deberá incluir información sobre las acciones a implementar y la fecha en que usted hará una nueva evaluación. Ofrezca al empleado todo tipo de apoyo, pero deje bien claro que es él quien deberá hacer las correcciones necesarias.

Práctica de la habilidad

Piense en una habilidad que le gustaría adquirir o mejorar, o en un hábito que quisiera romper. Tal vez le gustaría aprender un idioma extranjero, empezar a ejercitarse, dejar de fumar, esquiar mejor o gastar menos. Para los propósitos de este ejercicio, suponga que tiene tres meses para iniciar su proyecto y todos los fondos necesarios para hacerlo. Trace un plan de acción que bosqueje qué tendrá que hacer, cuándo deberá hacerlo y cómo sabrá que ha completado exitosamente cada uno de los pasos. Sea realista, procure no establecer metas demasiado difíciles de lograr, pero tampoco fáciles.

Revise su plan. ¿Qué ayuda o recursos externos requerirá? ¿Cómo los obtendrá? Añada a su plan la información pertinente. ¿Otra persona podría seguir los pasos que bosquejó para cumplir su objetivo? ¿Tendría que hacer alguna modificación? ¿Cuál?

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Las investigaciones indican que hasta 80 por ciento de los adolescentes estadounidenses han trabajado en algún momento mientras cursaban la educación media.[64] Tomando en cuenta que el número de adolescentes que trabajan ha aumentado, también lo ha hecho la probabilidad de que sean víctimas de algún daño en el entorno laboral. ¿Qué pueden hacer las organizaciones para mantener a salvo a los empleados adolescentes?

Formen equipos de 2 o 3 estudiantes. Piensen en qué podría hacer una organización para salvaguardar la integridad de sus trabajadores adolescentes. Creen una lista de sugerencias y prepárense para compartirlas con el resto de la clase.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Usted tiene que entregar un proyecto de clase dentro de un mes. Identifique algunas medidas de desempeño que pudiera utilizar para determinar si la ejecución del proyecto progresa de acuerdo con sus planes y si quedará listo a tiempo (eficientemente) y con la calidad requerida (eficazmente).
- ¿Cómo podría aplicar el concepto de control a su vida personal? Sea específico. (Piense en términos de controles preventivos, concurrentes y de retroalimentación, así como de controles específicos para distintos aspectos de su vida: la escuela, sus relaciones familiares, sus amigos, pasatiempos, etc.).
- Encueste a 30 personas para averiguar si han experimentado alguna situación de violencia en el ámbito laboral. Pregúnteles específicamente: si han sido víctimas de gritos o alguna otra forma de abuso verbal; si ellos han gritado a sus compañeros de trabajo; si han llorado por alguna situación relacionada con el trabajo; si han visto a alguien dañar deliberadamente la maquinaria o el mobiliario del lugar de trabajo; si han atestiguado actos de violencia física; o si han herido a algún compañero. Transfiera sus hallazgos a una tabla. ¿Le sorprenden los resultados? Prepárese para mostrarlos al resto de la clase.
- Imagine que trabaja como gerente del centro de atención telefónica de un complejo vacacional de tiempo compartido. ¿Qué tipos de medidas de control usaría para determinar el nivel de eficiencia y eficacia de sus empleados? ¿Cuáles utilizaría para evaluar a todo el centro de atención?
- Disciplinar a los empleados es una de las tareas que más disgusta a los gerentes, pero es algo que todos ellos deben hacer. Entreviste a tres gerentes respecto de sus experiencias en materia de imposición de medidas disciplinarias. ¿Qué tipo de acciones de los empleados han provocado la necesidad de implementar una medida disciplinaria? ¿Qué medidas han utilizado? ¿Cuál consideran que es el aspecto más complejo que se debe abordar al disciplinar a los empleados? ¿Qué sugerencias podrían ofrecer para disciplinar a la fuerza laboral?
- Lecturas recomendadas por los autores: Marcus Buckingham, *Go Put Your Strengths to Work* (Free Press, 2007); W. Steven Brown, *13 Fatal Errors Managers Make and How You Can Avoid Them* (Berkley Business, 1987); y Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Harper Business, 1974).
- Investigue a qué se le denomina “Great Package Race”. Escriba un ensayo en donde explique qué es y por qué es un buen ejemplo de control organizacional.
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Aguas profundas, problemas abismales

Aunque por desgracia tal vez no lo sea por mucho tiempo, éste ha sido probablemente uno de los peores desastres ecológicos en la historia de Estados Unidos.[65] Cuando la plataforma Deepwater Horizon que British Petroleum (BP) tenía en las aguas del Golfo de México explotó en enormes bolas de fuego el 20 de abril de 2010, ocasionó la muerte de 11 empleados y puso en acción frenéticos esfuerzos por detener el flujo de petróleo y dar inicio al prolongado y arduo proceso de limpieza. Aunque la explosión y el derrame de crudo impactaron sobre todo a las empresas próximas, a quienes residían a lo largo de la costa y a la fauna del litoral, aquellos que presenciaron el desastre desde el territorio continental también se sintieron conmocionados y consternados por la tragedia. ¿Qué provocó aquella catástrofe y qué puede hacer BP para minimizar la probabilidad de que un evento similar vuelva a presentarse?



Inequívocas señales de alarma indicaban la presencia de problemas muy serios en torno de los equipos de seguridad y otros aspectos de protección de la plataforma petrolera Deepwater Horizon. Sin embargo, la ausencia de los controles necesarios para mantenerla a salvo derivó en una trágica explosión y el consiguiente derrame de crudo. *Fuente: ZUMA Press/Newscom*

La investigación posterior al desastre evidenció que las condiciones eran propicias para que sucediera. Después de que el huracán Dennis arrasó la región en julio de 2005, los tripulantes de una embarcación que pasó por el lugar quedaron impresionados al ver que la nueva plataforma petrolera de enormes proporciones y un valor de 1 000 millones de dólares de BP, conocida como Thunder Horse, "estaba precariamente inclinada hacia uno de sus costados, dando la impresión de estar a punto de hundirse". Thunder Horse "estaba destinada a convertirse en la joya de la corona de la empresa, la encarnación de su audaz apuesta por superar los esfuerzos de la competencia en la búsqueda y explotación de vastas reservas de crudo bajo las aguas del golfo". Pero los problemas de la plataforma pronto se hicieron evidentes. Una válvula mal instalada ocasionó que empezara a anegarse durante el huracán, cuando todavía no habían iniciado las labores de extracción de petróleo. Además, debido a un deficiente trabajo de soldadura, la tubería submarina estaba llena de grietas y filtraciones. "Los problemas de Thunder Horse no fueron una mera anomalía, sino una advertencia de que BP estaba corriendo demasiados riesgos y escatimando en gastos con tal de lograr crecimiento y utilidades a toda costa".

Luego ocurrió la trágica explosión de Deepwater Horizon. Antes, inequívocas señales de alarma indicaron que algo iba terriblemente mal con el pozo petrolero. Entre ellas estaba el hecho de que varios equipos sugerían la presencia de burbujas de gas en el pozo, lo cual podría ser indicio de un estallido inminente. Aquellas señales de alarma fueron ignoradas. Por si fuera poco, 24 horas antes de la explosión se tomaron decisiones que tal vez contribuyeron; por ejemplo, se determinó reemplazar el pesado líquido de perforación con agua de mar en la tubería que se erigía desde el lecho marino, lo cual también pudo ser causa del estallido. Documentos internos de BP muestran, asimismo, que en Deepwater existían serios problemas y preocupaciones en materia de seguridad. Por ejemplo, ni el revestimiento del pozo ni los mecanismos de seguridad en caso de explosiones eran seguros. Un ingeniero de perforación de BP advirtió: "Éste podría ser, sin duda alguna, el peor escenario".

El panel federal encargado de investigar el derrame ha examinado 20 "anomalías en el comportamiento del pozo y en la respuesta de la tripulación". Además, se ha concentrado particularmente en averiguar por qué "los trabajadores de la plataforma no fueron capaces de detectar las señales de que el pozo estaba a punto de reventar sin control". El informe de la guardia costera estadounidense encontró que "un mantenimiento inadecuado, una capacitación inapropiada y una cultura de seguridad bastante laxa contribuyeron a la explosión letal y al hundimiento de la plataforma petrolera Deepwater Horizon". Por último, el Departamento de Justicia de Estados Unidos está próximo a anunciar su resolución en torno de la responsabilidad civil y criminal que tuvieron BP y Transocean en el desastre de Deepwater Horizon, decisión que seguramente involucrará el pago de miles de millones de dólares en multas y sanciones.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué tipo de controles (preventivos , concurrentes o de retroalimentación) cree que habrían sido más útiles en esta situación? Explique su elección.
2. Utilizando la figura 10-2, explique qué pudo haber hecho mejor BP.
3. Según su opinión, ¿a qué se debe que los empleados de BP ignoraran las señales de alarma? ¿Cómo se puede modificar ese tipo de comportamiento en el futuro?
4. ¿Qué pueden aprender otras organizaciones a partir de los errores cometidos por BP?

CASO DE APLICACIÓN 2 Maletas llenas de equívocos y misterios



El uso de controles inapropiados contribuyó a los problemas de manejo de equipaje que se presentaron el día de la inauguración de la terminal 5 de British Airways, ocasionando retrasos y cancelaciones de vuelo para los pasajeros que se muestran en la imagen. Sin embargo, la aerolínea resolvió rápidamente la dificultad y, a partir de entonces, ha recibido altas calificaciones en las encuestas de satisfacción del cliente.
Fuente: © Daily Mail/Rex/Alamy

La Terminal 5 (T5), edificada por British Airways a un costo de 8 600 millones de dólares, es el área más nueva y de vanguardia del aeropuerto Heathrow de Londres.[66] Construida a base de vidrio, concreto y acero, es el edificio independiente más grande de Reino Unido y cuenta con más de 16 kilómetros de bandas sinfín para movilizar el equipaje. En su ceremonia de inauguración, celebrada en marzo de 2008, la reina Isabel II se refirió a ella como "la puerta de entrada a Gran Bretaña en el siglo XXI". Por desgracia, los elogios duraron poco tiempo. Tras dos décadas de planeación y una inversión de 100 millones de horas-hombre, el día de la inauguración las cosas no ocurrieron según lo proyectado. Filas interminables y retrasos significativos en la entrega y recepción de equipaje provocaron numerosas cancelaciones de vuelos, dejando en tierra a muchos pasajeros iracundos. Los operadores del aeropuerto afirmaron que los contratiempos fueron detonados por un desperfecto en el sistema de alta tecnología utilizado para el manejo de equipaje.

Dotado de innumerables características de automatización, la T5 había sido planeada con el objetivo de descongestionar el aeropuerto Heathrow y mejorar la experiencia de vuelo de los 30 millones de pasajeros que, según las expectativas, utilizarían sus servicios cada año. Con 96 cabinas de autoservicio para registro, más de 90 módulos de documentación rápida de equipaje, 54 mostradores para registro normal y kilómetros de bandas sinfín capaces de movilizar algo así como 12 000 maletas por hora, aparentemente el diseño de la terminal contribuiría al cumplimiento de tales objetivos.

Sin embargo, apenas unas horas después de que la terminal entró en operación, los problemas comenzaron a evidenciarse. Debido, supuestamente, al poco personal disponible, los responsables del manejo de equipaje fueron incapaces de actuar con la rapidez suficiente. Los pasajeros recién llegados tenían que esperar más de una hora para recibir sus maletas. Por su parte, quienes tenían que abordar un avión no lograban registrarse a tiempo. Algunos vuelos partieron con los depósitos para equipaje vacíos. En algún momento de ese primer día, la aerolínea decidió registrar únicamente a los pasajeros que no llevaban maletas. Para colmo, el sistema de bandas móviles se descompuso. A todo lo anterior se sumaron inconvenientes de menor importancia, como la descompostura de algunas escaleras eléctricas y secadoras de manos, el desperfecto de una puerta en la nueva estación del metro, y el hecho de que algunos vendedores novatos de boletos desconocían el precio del viaje entre Heathrow y varias estaciones de la línea Piccadilly. Al finalizar su primera jornada de operación, el Departamento de Transporte británico anunció públicamente que había pedido a British Airways y al operador del aeropuerto BAA que "hicieran todos los esfuerzos posibles por resolver los problemas y evitar seguir trastornando los planes de los pasajeros".

Quizás el lector se sienta tentado a pensar que todo esto pudo haberse evitado si British Airways hubiera probado adecuadamente el sistema. Pero lo cierto es que todos los sistemas, "desde los relacionados con el uso de sanitarios hasta el registro y la adjudicación de asientos", habían sido puestos a prueba seis meses antes de la inauguración, incluyendo un ensayo a escala completa en el que tomaron parte 16 000 voluntarios.

Aunque el inicio de operaciones de la T5 estuvo muy lejos de ser perfecta, las cosas han cambiado desde entonces. Una encuesta reciente sobre satisfacción del cliente indicó que 80 por ciento de los pasajeros tardaban menos de 5 minutos en registrarse. Además, los viajeros se dijeron extremadamente satisfechos con las salas de espera, los servicios de alimentos, las instalaciones y el ambiente de la terminal.

Debido a la celebración de los juegos olímpicos de verano en Londres, el aeropuerto Heathrow (y la T5) tuvo que hacer frente a una movilización de pasajeros sin precedentes a medida que llegaban competidores, espectadores y representantes de los medios de comunicación. Para poder atender a las multitudes, más o menos 1 000 voluntarios se encargaron de dar la bienvenida, y equipos especiales asumieron la responsabilidad de manejar los artículos inusualmente grandes de algunos atletas, como jabalinas, bicicletas, etc. A pesar de su caótico "nacimiento", la T5 se ha convertido en un componente muy valioso del aeropuerto Heathrow y de British Airways.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. ¿Qué tipo de control (preventivo , concurrente o de retroalimentación) considera que habría sido de más importancia en esta situación? Explique.
2. ¿Cómo podría haberse utilizado una acción correctiva inmediata en esta situación? ¿Y una acción correctiva básica?
3. ¿Podrían haber sido más eficaces los controles de British Airways? ¿De qué manera?
4. ¿Qué papel habrían tenido los controles de información en esta situación? ¿Y los controles de interacción? ¿Y el benchmarking?
5. ¿Qué podrían aprender las empresas del correcto manejo del intenso tránsito de pasajeros ocurrido a consecuencia de los juegos olímpicos de verano 2012?

Módulo de técnicas de planeación y control

Los gerentes dedicados a administrar a los equipos de béisbol profesional han descubierto que ciertos factores les brindan la oportunidad de cobrar precios más altos por las entradas para ver los encuentros. Entre otros, están los informes meteorológicos, las rachas de victorias y una condición muy especial: los duelos entre lanzadores.[1] Los Gigantes de San Francisco son el primer equipo de las Ligas Mayores en implementar mecanismos para aprovechar estos motivadores de cambios en la demanda para establecer diariamente el precio de las entradas, técnica conocida como fijación dinámica de precios. ¿Qué tan bien les ha funcionado? En 2009, los Gigantes pudieron generar ingresos por 500 000 dólares adicionales gracias a la fijación dinámica de precios. En 2010, sus ingresos se incrementaron más o menos 6 por ciento.

Como ilustra este ejemplo, los gerentes utilizan herramientas y técnicas de planeación para contribuir a que sus organizaciones sean más eficientes y eficaces. En este módulo analizaremos tres categorías de herramientas y técnicas básicas de planeación: las que sirven para evaluar el entorno, las que se usan para asignar los recursos y otras de reciente creación.

TÉCNICAS para evaluar el entorno

Leigh Knopf, quien en algún momento fuera responsable del área de planeación estratégica del Instituto estadounidense de contadores públicos certificados (AICPA, por las siglas de *American Institute of Certified Public Accountants*), afirma que muchas firmas contables de gran tamaño han establecido departamentos de análisis externo para "estudiar el entorno de amplio alcance donde operan sus clientes y ellas mismas". Estas organizaciones han reconocido que, "debido a las condiciones del entorno actual, lo que ocurre en India por ejemplo, podría tener un impacto en una empresa contable con sede en North Dakota".[2] En la descripción que hicimos del proceso de administración estratégica en el capítulo 9, comentamos la importancia que tiene evaluar el entorno en que se desempeña la organización. Para ello, los gerentes se apoyan en tres técnicas: el examen (o scanning) del entorno, la elaboración de proyecciones y el benchmarking.

Examen del entorno

¿Qué tanta importancia reviste el examen del entorno? Mientras examinaba el sitio Web corporativo de Google, su competidor, Bill Gates, encontró una página con anuncios de empleos disponibles en la cual se daban descripciones completas de los puestos vacantes. Lo que llamó su atención, sin embargo, fue que muchos de los requisitos listados eran idénticos a los que Microsoft solicitaba. Ese detalle lo llevó a preguntarse por qué Google, una empresa especializada en las búsquedas en web, estaba interesada en contratar ingenieros de software cuyos antecedentes "no tenían nada que ver con búsquedas *online* y, en cambio, parecía muy enfocada en el negocio fundamental de Microsoft: diseño de sistemas operativos, optimización de compiladores y arquitectura de sistemas distribuidos". En ese momento, Gates les envió un mensaje de correo electrónico urgente a varios de sus ejecutivos de primer nivel diciéndoles que más valía que Microsoft se anduviera con mucho cuidado porque todo parecía indicar que Google se estaba preparando para convertirse en una compañía más orientada al software.[3]

¿Qué pueden hacer los gerentes para mantenerse al tanto de la transformación del entorno cuando ésta depende de toda clase de cambios aparentemente irrelevantes? Piense, por ejemplo, en lo que ocurre cuando: una ley de reciente aprobación permite que en Alemania se compren "artículos para turistas" los domingos; en Sudáfrica existe una creciente tendencia a falsificar productos de

consumo; el sector poblacional en edad productiva muestra una drástica caída en Japón, Alemania, Italia y Rusia; o las familias mexicanas tienen cada vez menos miembros. La respuesta es que, independientemente del tamaño de las organizaciones para las que trabajan, los gerentes están empleando el **examen** (o ***scanning***) **del entorno**, es decir, la revisión detallada de grandes cantidades de información para anticipar e interpretar los cambios que ocurren en el entorno. Cuando se hace un examen minucioso del entorno hay muchas posibilidades de poner al descubierto las condiciones y las problemáticas que podrían afectar las actividades actuales o planeadas de una organización. Las investigaciones indican que las empresas que utilizan el examen del entorno tienen un nivel de desempeño más alto.[4] Considerando ese dato, cabe suponer que las organizaciones que no estén al tanto de los cambios del entorno terminarán experimentando serios problemas.

examen (o *scanning*) del entorno
Revisión detallada de grandes cantidades de información para anticipar e interpretar los cambios que ocurran en el entorno

INTELIGENCIA DE LA COMPETENCIA Una de las formas de examen del entorno que más seguidores ha conquistado es la **inteligencia de la competencia**.[5] Se trata de un proceso utilizado por las organizaciones para obtener información acerca de sus competidores: ¿quiénes son? ¿qué están haciendo? ¿cómo nos afectarán sus actividades? Veamos un ejemplo de cómo utilizó una organización la inteligencia de la competencia en su planeación. Dun & Bradstreet (D&B), un proveedor líder en información empresarial, cuenta con una activa división de inteligencia comercial. El gerente de la misma recibió una llamada del vicepresidente adjunto de ventas de uno de los territorios geográficos que atiende la compañía. El sujeto en cuestión se había reunido con uno de sus clientes principales, quien mencionó de forma casual que otra empresa del giro lo había visitado para hacerle una impresionante presentación de sus servicios. Aquel dato era interesante porque, aunque D&B tenía muchos competidores, esa compañía en particular no podía considerarse como tal. El gerente conformó un equipo para hacer las indagaciones pertinentes. Empleando docenas de medios (servicios de investigación, Internet, contactos personales y otras fuentes externas), los integrantes del equipo no tardaron en percatarse de que la organización rival estaba, sin duda alguna, "apuntando sus cañones directamente" contra D&B. Con esta información en mano, los gerentes de la empresa empezaron a desarrollar de inmediato planes para contrarrestar aquel ataque competitivo.[6]

inteligencia de la competencia
Actividad del examen del entorno que las organizaciones utilizan para obtener información de sus competidores

Los expertos en inteligencia de la competencia sugieren que 80 por ciento de lo que los gerentes necesitan saber respecto de sus rivales puede ser averiguado a través de sus propios empleados, proveedores y clientes.[7] No hay razón para que la inteligencia de la competencia involucre alguna forma de espionaje. Anuncios publicitarios, materiales promocionales, boletines de prensa, reportes presentados ante organismos gubernamentales, informes anuales, solicitudes de personal, reportajes noticiosos y estudios de la industria son ejemplos de fuentes de información fácilmente accesibles. Participar en exposiciones comerciales e interrogar a su propio personal de ventas también pueden ser buenas fuentes de información sobre la competencia. Muchas empresas acostumbran comprar productos de sus competidores cada cierto tiempo y hacen que sus propios ingenieros los analicen (mediante un proceso conocido como *ingeniería inversa*) para conocer cuáles son sus innovaciones técnicas. Por otro lado, Internet ha abierto la puerta a una enorme cantidad de fuentes de inteligencia de la competencia, ya que muchas páginas Web corporativas incluyen boletines de prensa y otros medios para obtener datos sobre nuevos productos.

Los gerentes deben ser muy cautos respecto de cómo se recopila la información sobre la competencia, ya que sólo así podrán evitar especulaciones de índole legal o ética. Por ejemplo, los ejecutivos de Procter & Gamble contrataron a varias empresas especializadas en inteligencia de la competencia para averiguar qué estaban haciendo sus rivales en el área de cuidado capilar. Los representantes de por lo menos una de esas compañías fingieron ser empleados de Unilever (uno de los competidores más importantes), se infiltraron en sus oficinas de cuidado capilar de la sede de Chicago y fueron directamente a los contenedores de desechos para ver qué información podían conseguir. Cuando el director general de P&G se enteró, despidió de inmediato a los individuos responsables y ofreció una disculpa a Unilever.[8] La inteligencia de la competencia se convierte en espionaje corporativo ilegal cuando involucra el robo, por cualquier medio, de materiales confidenciales o secretos comerciales. En Estados Unidos, la Ley contra el espionaje económico determina que participar en actividades de espionaje o robo de secretos comerciales es un delito.[9] Los problemas surgen porque muchas veces la línea que separa aquello que se considera legal y ético de lo legal pero no ético es muy delgada. Aunque el gerente de primer nivel de una empresa de inteligencia de la competencia afirma que 99.9 por ciento de los datos recopilados son legales, no hay duda de que ciertas personas u organizaciones harán todo lo necesario (incluso si es antiético) para obtener información sobre sus competidores.[10]

EXAMEN GLOBAL Otro tipo de análisis del entorno particularmente relevante es el examen global. Como los mercados mundiales son complejos y dinámicos, los gerentes han ampliado el alcance de sus esfuerzos de examen para conseguir información vital sobre las fuerzas globales que podrían afectar a sus organizaciones.[11] Por supuesto, la utilidad del examen global depende

en gran medida de la magnitud de las actividades internacionales de la organización. Si la compañía tiene intereses significativos en el ámbito mundial, el examen global puede resultar muy valioso. Por ejemplo, Sealed Air Corporation, de Elmwood Park, Nueva Jersey, fabricante del popular plástico de burbujas para empacar Bubble Wrap (entre otros productos), lleva un registro de los cambios demográficos globales. A partir de su análisis de esa información, los gerentes de la empresa han concluido que, a medida que un país pasa de tener una base social agrícola a una industrial, la población tiende a comer más y a preferir los alimentos pre-empacados, lo cual se traduce en más ventas de sus productos para empaque de comida.[12]

Como las fuentes utilizadas para examinar el entorno doméstico son demasiado limitadas para realizar un análisis global, los gerentes deben ampliar sus perspectivas. Para lograrlo podrían, por ejemplo, suscribirse a servicios de resúmenes informativos que revisan los periódicos y revistas de negocios y proveen síntesis de los datos deseados. Por otro lado, muchos servicios electrónicos permiten hacer búsquedas y actualizaciones automáticas en áreas globales sobre las que los gerentes tengan especial interés.

Elaboración de proyecciones

La segunda técnica que pueden utilizar los gerentes para evaluar el entorno es la elaboración de proyecciones. Esta actividad constituye una importante parte de la planeación; los gerentes necesitan proyecciones que les permitan predecir con eficacia y oportunidad eventos futuros. El examen del entorno establece la base de las **proyecciones**, que son predicciones de resultados. Prácticamente todos los componentes del entorno organizacional son susceptibles de pronóstico. Veamos cómo llevan a cabo los gerentes esta labor y analicemos qué tan efectivas son las proyecciones.

proyecciones
Predicciones de resultados

TÉCNICAS DE ELABORACIÓN DE PROYECCIONES Las técnicas para realizar proyecciones pueden agruparse en dos categorías: cuantitativas y cualitativas. La **proyección cuantitativa** aplica un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos del pasado para predecir un resultado. Las técnicas correspondientes son la mejor opción cuando los gerentes cuentan con suficientes datos. Por su parte, la **proyección cualitativa** emplea el criterio y la opinión de personas versadas en un tema para predecir resultados relacionados con éste. Las técnicas cualitativas suelen utilizarse cuando existe poca información precisa y los datos son difíciles de obtener. La figura MPC-1 describe algunas de las técnicas de proyección más conocidas.

proyección cuantitativa
Tipo de proyección que aplica un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos del pasado para predecir un resultado

proyección cualitativa
Tipo de proyección que usa el criterio y la opinión de personas versadas en un tema para predecir resultados relacionados con éste

Hoy en día muchas organizaciones colaboran en la elaboración de proyecciones, empleando un método conocido como *planeación, pronóstico y reabastecimiento colaborativo* (o CPFR, por sus siglas en inglés).[13] El método CPFR ofrece un marco de trabajo para el flujo de información, bienes y servicios entre minoristas y fabricantes. Cada organización se apoya en sus propios datos para estimar una proyección de la demanda por un producto en particular. Si sus proyecciones respectivas difieren por cierta cantidad (digamos, 10 por ciento), el minorista y el fabricante intercambian datos y comentarios por escrito hasta lograr una proyección más precisa. Este modelo de proyección colaborativa contribuye a que las organizaciones hagan un mejor trabajo de planeación.

EFICACIA DE LAS PROYECCIONES El objetivo de la elaboración de proyecciones es dotar a los gerentes con información que facilite su toma de decisiones. Pero, a pesar de su importancia para la planeación, no en todos los casos funciona como debiera.[14] Por ejemplo, antes de un fin de semana festivo que se iba a celebrar en la ciudad, los gerentes de la fábrica de Procter & Gamble en Lima, Ohio, se preparaban para cerrar las instalaciones con el fin de no tener que pagar a los empleados horas extra innecesarias. Aquella decisión parecía bastante sensata, toda vez que un análisis de las órdenes de compra y de las tendencias de ventas históricas indicó que la fábrica había producido ya suficientes cajas de detergente Liquid Tide como para cubrir la demanda de las lavanderías durante el fin de semana. Sin embargo, los gerentes se llevaron una verdadera sorpresa cuando uno de sus clientes minoristas más importantes hizo un pedido considerable… y totalmente imprevisto. Para atender la solicitud del minorista hubo que reabrir la fábrica, pagar tiempo extra a los trabajadores y programar envíos de emergencia.[15] Como muestra este ejemplo, las proyecciones de los gerentes no siempre resultan precisas. En una encuesta realizada entre gerentes de finanzas en Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Alemania, 84 por ciento de los entrevistados reconocieron que sus proyecciones financieras tuvieron imprecisiones de 5 por ciento o más, y 54 por ciento declararon haber incurrido en inexactitudes de 10 por ciento o más.[16] En otro estudio, 39 por ciento de los ejecutivos en finanzas encuestados indicaron que sólo podían hacer proyecciones de ingresos confiables para el trimestre siguiente y no más allá. Más preocupante

Figura MPC-1
Técnicas de elaboración de proyecciones

Técnica	Descripción	Aplicación
Cuantitativas		
Análisis de series de tiempo	Expresa una línea de tendencia en términos de ecuación matemática, con base en la cual crea una proyección a futuro	Pronosticar las ventas del trimestre siguiente con base en la información de las ventas de los 4 años previos
Modelos de regresión	Predicen el comportamiento de una variable con base en datos, reales o supuestos, relativos a otras variables	Tratar de determinar factores capaces de pronosticar cierto nivel de ventas (como los precios o el gasto en publicidad)
Modelos econométricos	Emplean un conjunto de ecuaciones de regresión para estimular algún segmento de la economía	Pronosticar cambios en la venta de autos como consecuencia de la implementación de nuevas leyes fiscales
Indicadores económicos	Usan uno o varios indicadores para predecir el futuro estado de la economía	Usar el cambio en el PIB para pronosticar el ingreso discrecional
Efecto sustitución	Usa una fórmula matemática para pronosticar cómo, cuándo y bajo qué circunstancias un nuevo producto o una tecnología novedosa reemplazarán a los ya existentes	Predecir el efecto que tiene la aparición de reproductores de DVD sobre la venta de los reproductores de VHS
Cualitativas		
Jurado de opinión ejecutiva	Combina y promedia las opiniones de los expertos	Sondear los puntos de vista de los gerentes de recursos humanos de la empresa para pronosticar las necesidades de reclutamiento de recién graduados para el año siguiente
Composición de la fuerza de ventas	Combina las estimaciones realizadas por el personal de ventas que trabaja en campo respecto del nivel de compra que podrían tener los clientes en el futuro	Pronosticar la venta de láseres industriales el año siguiente
Evaluación de clientes	Combina las estimaciones realizadas con base en las compras de clientes ya establecidos	Un fabricante de autos puede encuestar a las agencias automotrices más importantes para determinar qué tipo de productos desean los consumidores y en qué cantidades

aún es el hecho de que 16 por ciento de esos ejecutivos indicaron "no tener idea" de cómo elaborar proyecciones de ingresos.[17] En cualquier caso, es muy importante tratar de hacer proyecciones tan eficaces como sea posible porque, de acuerdo con las investigaciones, la capacidad que tengan las empresas en este sentido puede representar una competencia distintiva.[18] Las siguientes son algunas sugerencias para realizar proyecciones más efectivas.[19]

En primer lugar, es indispensable comprender que las técnicas de elaboración de proyecciones son más precisas cuando la transformación del entorno no es demasiado rápida. Entre más dinámico es el entorno, mayor probabilidad existe de que los pronósticos de los gerentes resulten ineficaces. Por otro lado, la elaboración de proyecciones es relativamente ineficaz para predecir eventos no estacionales, como las recesiones, los sucesos inusuales, las operaciones discontinuas y las acciones o reacciones de los competidores. Otra recomendación es utilizar métodos de proyección simples, porque tienden a ser tan efectivos (y muchas veces hasta más) como los procedimientos complejos, ya que éstos podrían confundir inadvertidamente datos aleatorios con información significativa. Por ejemplo, el presidente emérito de Emerson Electric (una empresa de tecnología con sede en St. Louis, Missouri), Chuck Knight, descubrió que las proyecciones de la empresa indicaban que su competencia ya no era únicamente nacional, sino también global. Para llegar a tal conclusión, el empresario no necesitó utilizar técnicas matemáticas muy elaboradas; por el contrario, se limitó a analizar la información que había sido recopilada como parte del proceso de planeación de la compañía. La siguiente sugerencia consiste en involucrar a un mayor número de personas en el proceso. Entre las organizaciones que forman parte del listado Fortune 100, no es raro que entre 1 000 y 5 000 gerentes provean información para proyecciones. Estas empresas han descubierto que, entre más personas participen en el proceso, más confiables serán los resultados.[20] Asimismo, es recomendable comparar todos los pronósticos que indiquen "ausencia de

cambios", ya que suelen resultar bastante precisos en 50 por ciento de las ocasiones. También es útil usar proyecciones móviles que prevean la situación que prevalecerá dentro de 12 o 18 meses, en lugar de emplear una proyección única y estática. Este tipo de pronósticos pueden contribuir a que los gerentes detecten mejor las tendencias y a que las organizaciones sean más adaptables a los entornos cambiantes.[21] Por otro lado, es importante no depender de un solo método de predicción. Haga proyecciones con varios modelos y promedie los resultados, sobre todo cuando quiera obtener pronósticos a largo plazo. No dé por sentado su capacidad de identificar con precisión los puntos de inflexión de una tendencia. Lo que muchas veces es percibido como un punto de inflexión significativo, al final no resulta más que un evento aleatorio. Por último, recuerde que la elaboración de proyecciones es una habilidad gerencial y, como tal, es susceptible de mejora a partir de la práctica. Además, el software para proyección le ha restado dificultad matemática al proceso; con todo, no olvide que los cálculos numéricos constituyen tan sólo una pequeña parte de esta actividad. El verdadero desafío para los gerentes radica en interpretar la proyección e incorporar la información en las decisiones de planeación.

Benchmarking

benchmarking
Búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores con la intención de tomarlas como modelo para lograr un desempeño superior

Imagine que usted es un pianista o un gimnasta con mucho talento. Para mejorar sus habilidades, querrá aprender de los mejores, así que se dedicará a analizar el desempeño de músicos o atletas sobresalientes con el propósito de desentrañar los movimientos y técnicas que utilizan. Algo muy similar ocurre en la última técnica de evaluación del entorno que comentaremos, el **benchmarking**, una herramienta que busca las mejores prácticas entre competidores y no competidores con la intención de tomarlas como modelo para lograr un desempeño superior.[22] ¿El benchmarking realmente funciona? Los estudios demuestran que quienes recurren a dicha técnica logran un crecimiento 69 por ciento más rápido y una productividad 45 por ciento más alta.[23]

El benchmarking se basa en la idea de que los gerentes pueden mejorar el desempeño a partir del análisis y, posteriormente, la imitación de los métodos implementados por los líderes en diversos campos. Organizaciones como Nissan, Payless Shoe Source, el ejército estadounidense, General Mills, United Airlines y Volvo Construction Equipment han utilizado el benchmarking como herramienta para mejorar el desempeño. De hecho, algunas empresas han elegido modelos de benchmarking bastante inusuales. IBM analizó los casinos de Las Vegas para encontrar formas de desalentar el robo por parte de los empleados. Muchos hospitales han comparado sus procesos de admisión con los utilizados por Marriott Hotels. Y Giordano Holdings Ltd., una empresa con sede en Hong Kong que fabrica y comercializa ropa casual para el mercado masivo, tomó prestado su concepto de "buena calidad, buen valor" de Marks & Spencer; además, modeló su sistema de información computarizado utilizando como benchmark a Limited Brands, y basó su oferta simplificada de productos en los menús de McDonald's.[24]

Pero, en términos prácticos, ¿en qué consiste el benchmarking? La figura MPC-2 ilustra los cuatro pasos de que suele constar esta técnica.

Figura MPC-2
Pasos del benchmarking



Fuente: Basada en "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", de Y. K. Shetty, en *Long Range Planning*, febrero de 1993, volumen 26(1).

TÉCNICAS para asignación de recursos

Una vez que los objetivos de la organización han sido establecidos, es importante determinar cómo se llegará a su cumplimiento. Sin embargo, antes de que los gerentes puedan organizar y dirigir las actividades con vistas al logro de los objetivos, es preciso que cuenten con **recursos**, entendiendo por ello todos los activos de la organización (incluyendo los financieros, físicos, humanos e intangibles). ¿Qué pueden hacer los gerentes para asignar eficiente y eficazmente dichos recursos, de manera que se favorezca el cumplimiento de los objetivos organizacionales? Los gerentes pueden elegir entre diversas técnicas para hacerlo (muchas de las cuales son analizadas en cursos de contabilidad, finanzas y administración de operaciones), pero aquí nos concentraremos en cuatro de ellas: la presupuestación, la programación, el análisis de punto de equilibrio y la programación lineal.

recursos
Todos los activos de la organización, incluyendo los de orden financiero, físico, humano, intangible y estructural/cultural

Presupuestación

Prácticamente toda la gente ha tenido alguna experiencia, aunque sea limitada, con los presupuestos. Lo más probable es que en algún momento de la infancia alguien nos haya enseñado que, a menos que asignemos con todo cuidado nuestros “ingresos”, el dinero de que disponemos podría desaparecer en “gastos superfluos” antes de que nos demos cuenta.

Lo que denominamos **presupuesto** es un plan numérico para la asignación de recursos a actividades específicas. Por lo general, los gerentes realizan presupuestos para organizar los ingresos, los gastos y los desembolsos de grandes cantidades de capital en la adquisición de maquinaria, por ejemplo. A pesar de ello, no es raro que los presupuestos se utilicen también para aprovechar mejor el tiempo, el espacio o los recursos materiales. Estos tipos de presupuesto sustituyen las cifras numéricas por montos monetarios. Elementos como las horas por persona, la utilización de la capacidad o las unidades de producción pueden presupuestarse para su asignación en actividades diarias, semanales o mensuales. La figura MPC-3 describe los diferentes tipos de presupuesto que pueden usar los gerentes.

presupuesto
Plan numérico para la asignación de recursos a actividades específicas

¿A qué se debe que los presupuestos sean tan populares? Probablemente a que son aplicables a una amplia diversidad de organizaciones y actividades laborales dentro de las mismas. Vivimos en un mundo en donde casi todo es susceptible de expresarse en unidades monetarias. Dólares, rupias, pesos, euros, yuanes, yenes, y otras divisas, representan herramientas útiles para asignar los recursos y guiar las labores en áreas tan disímbolas como la manufactura y los sistemas de información, y también en los más diversos niveles organizacionales. La presupuestación constituye una técnica de planeación utilizada por casi todos los gerentes, sin importar el nivel organizacional en que se desempeñen. Por otro lado, es una actividad administrativa muy relevante porque impone una disciplina y una estructura financiera a lo largo y ancho de la organización. No obstante, a muchos gerentes les desagrada preparar presupuestos, ya que consideran que el proceso les quita mucho tiempo, además de ser inflexible, ineficiente e ineficaz.[25] ¿Qué se puede hacer para mejorar el proceso de presupuestación? La figura MPC-4 presenta algunas sugerencias al respecto. Organizaciones como Texas Instruments, IKEA, Volvo y Svenska Handelsbanken han incorporado varias de esas recomendaciones al rediseñar sus procesos de presupuestación.

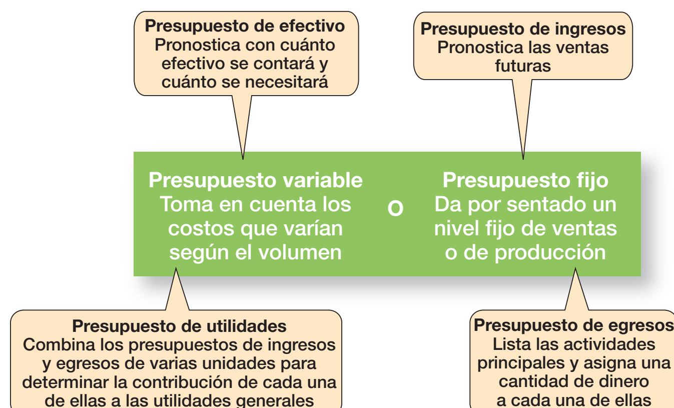


Figura MPC-3
Tipos de presupuestos

Fuente: Basada en *Production and Operations Management*, de R. S. Russell y B. W. Taylor III.

Figura MPC-4
Cómo mejorar la presupuestación

- Colaborar y comunicarse.
- Ser flexible.
- Los objetivos deben ser la base del presupuesto; los presupuestos nunca deben determinar los objetivos.
- Coordinar las actividades de presupuestación que se realicen en toda la organización.
- Usar software de presupuestación/planeación cuando sea adecuado.
- Recordar que los presupuestos son herramientas.
- Recordar que las utilidades son resultado de una administración inteligente y no de la elaboración de un buen presupuesto.

Programación

Jackie es gerente de una tienda de ropa Chico's de San Francisco. Como parte de sus responsabilidades, Jackie determina cada semana en qué turnos y en cuáles áreas de la tienda trabajarán los empleados. Si observa durante algunos días las labores de cualquier grupo de supervisores o gerentes de departamento, se dará cuenta de que todos ellos hacen algo muy similar: asignar los recursos, detallando cuáles son las actividades a realizar, en qué orden deben ser ejecutadas, quién es responsable de cada una de ellas y cuándo deberán concluirse. Así pues, lo que están haciendo se denomina **programación**. En esta sección comentaremos algunas herramientas de programación muy útiles para la programación, incluyendo los diagramas de Gantt, los diagramas de carga y el análisis de redes PERT.

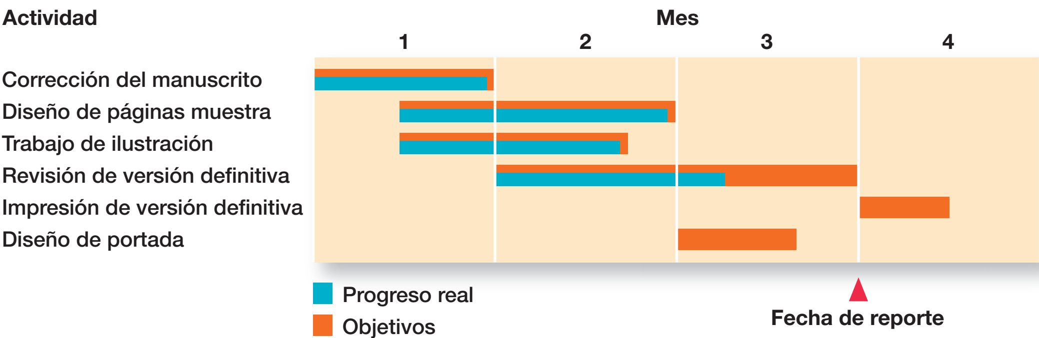
programación
Determinación detallada de las actividades a realizar, el orden en que deben ser ejecutadas, el responsable de llevarlas a cabo y la fecha en que deben concluirse

diagrama de Gantt
Gráfica de programación desarrollada por Henry Gantt que representa la producción real y planeada a lo largo de un periodo específico

DIAGRAMAS DE GANTT El **diagrama de Gantt** fue desarrollado a principios de la década de 1900 por Henry Gantt, un socio del experto en administración científica Frederick Taylor. La idea fundamental es bastante simple. Se trata, en esencia, de una gráfica de barras con la variable tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical. Las barras indican los niveles de producción, tanto planeados como reales, que se dan a lo largo de un periodo determinado. Así, el diagrama de Gantt indica gráficamente cuándo se supone que deben realizarse ciertas actividades y da la oportunidad de comparar las proyecciones con el progreso real hacia el cumplimiento de cada tarea. Como puede ver, es una herramienta sencilla pero muy importante porque permite que los gerentes determinen con detalle qué falta hacer para completar una labor o un proyecto y evaluar si la ejecución de una actividad está adelantada, retrasada o a tiempo según la programación.

Tomando como ejemplo la producción de un libro, la figura MPC-5 presenta un diagrama de Gantt simplificado, desarrollado por un gerente de una empresa editorial. El tiempo está expresado en meses en la parte superior del diagrama. Las actividades principales aparecen listadas al lado izquierdo. La planeación involucra decidir qué actividades deben realizarse para completar el libro, el orden en que deben ejecutarse y el tiempo que debe asignarse a cada una de ellas. La secuencia temporal de ejecución de las actividades está representada por las barras. El sombreado de color azul indica el progreso real. El diagrama sirve también como herramienta de control porque permite que el gerente detecte cualesquiera desviaciones respecto del plan. En este ejemplo, tanto el diseño de portada como la revisión de la versión definitiva están retrasados. El diseño de portada tiene un retraso aproximado de tres semanas (observe que, a la fecha del reporte, no ha habido un progreso real), y la revisión de la versión final muestra un retraso de más o menos dos semanas (note que a la fecha del reporte, el

Figura MPC-5
Ejemplo de diagrama de Gantt



progreso real, indicado por el sombreado de color azul, es de aproximadamente seis semanas, cuando el objetivo es completarla en un total de dos meses). Tomando en cuenta esta información, el gerente podría tener que poner en práctica alguna acción, ya sea para recuperarse del retraso de dos semanas o para asegurarse de que no se presenten más demoras. En este punto, el gerente puede esperar que el libro se publique con un desfase de por lo menos dos semanas respecto de la programación, a menos que haga algo para evitarlo.

DIAGRAMAS DE CARGA El **diagrama de carga** es un diagrama de Gantt modificado. En lugar de listar actividades en el eje vertical, los diagramas de carga relacionan ya sea departamentos completos o recursos específicos. Esta organización permite que los gerentes planeen y controlen la utilización de la capacidad. En otras palabras, los diagramas de carga programan la capacidad por áreas de trabajo.

diagrama de carga
Diagrama de Gantt modificado para programar la carga de trabajo entre departamentos completos o recursos específicos

Por ejemplo, la figura MPC-6 presenta un diagrama de carga para seis editores de producción de la misma empresa editorial. Cada uno de ellos supervisa la producción y el diseño de varios libros. Al revisar un diagrama de carga, el editor ejecutivo responsable de supervisar a los seis editores de producción puede ver cuál de ellos está libre para recibir una nueva obra. Si todos los integrantes de su equipo están ocupados, el editor ejecutivo podría optar por rechazar los nuevos proyectos, aceptarlos a expensas del retraso de otros, pedir a los editores de producción que trabajen horas extra o contratar más personal. Como se muestra en la figura, de acuerdo con la programación, únicamente Antonio y Maurice tienen una carga de trabajo completa para los próximos seis meses. Los otros editores disponen aún de algún tiempo sin asignar, así que podrían aceptar nuevos proyectos o mantenerse a la espera por si sus compañeros requieren su ayuda para evitar retrasos.

ANÁLISIS DE REDES PERT Los diagramas de Gantt y de carga son útiles a condición de que las actividades programadas sean pocas e independientes entre sí. Pero ¿qué ocurre cuando el gerente tiene que planear un proyecto de largo alcance (por ejemplo, la reorganización de un departamento, la implementación de un programa de reducción de costos o el desarrollo de un nuevo producto) que requiera la participación coordinada de las funciones de marketing, manufactura y diseño de productos? Tales proyectos demandan la coordinación de cientos y hasta miles de actividades, algunas de las cuales deben ejecutarse simultáneamente o, por el contrario, secuencialmente, de manera que sólo puedan llevarse a cabo cuando una labor previa haya sido completada. Digamos que está construyendo un edificio; evidentemente, antes de levantar los muros debe poner los cimientos. ¿Qué pueden hacer los gerentes para programar proyectos con tal nivel de complejidad? La técnica de evaluación y revisión de proyectos (PERT) resulta muy adecuada para lograrlo.

red PERT
Diagrama de flujo que muestra la secuencia de las actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o costo relacionados con cada una de ellas

La **red PERT** es un diagrama de flujo que presenta la secuencia de las actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o costo relacionados con cada una de ellas. Al utilizar redes PERT, el gerente debe reflexionar sobre qué se debe llevar a cabo, determinar cuáles eventos son interdependientes e identificar los posibles puntos de conflicto. Además, las redes PERT facilitan la comparación de los efectos que podrían tener cursos de acción alternativos sobre la programación y los costos. Por consiguiente, PERT permite que los gerentes supervisen el avance de un proyecto, identifiquen posibles cuellos de botella, y asignen los recursos según se requiera para que el proyecto se desarrolle de acuerdo con la programación.

Para entender cómo se construye una red PERT, es preciso que primero se familiarice con cuatro términos. Los **eventos** son puntos representan el inicio o la finalización de las actividades principales. Las **actividades** representan el tiempo o los recursos necesarios para avanzar de un evento a otro. La **holgura** es el tiempo que puede retrasarse una actividad individual sin provocar la demora del proyecto en su conjunto. La **ruta crítica** es la secuencia más larga de actividades en una red PERT o aquella cuyos eventos y actividades consumen

eventos
Puntos que representan el inicio o la finalización de las principales actividades incluidas en una red PERT

actividades
Tiempo o recursos necesarios para avanzar de un evento a otro en una red PERT

holgura
Tiempo que puede retrasarse una actividad individual sin provocar la demora del proyecto en su conjunto

ruta crítica
La secuencia más larga de actividades en una red PERT

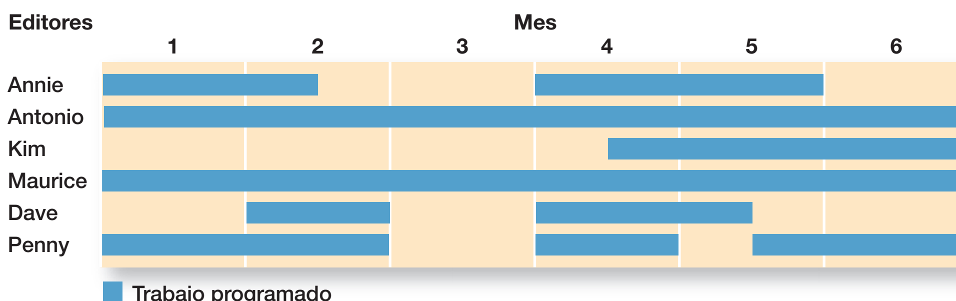


Figura MPC-6
Ejemplo de diagrama de carga

Figura MPC-7
Pasos involucrados en el desarrollo de una red PERT

1. *Identificar cada una de las actividades relevantes que deben ejecutarse para la consumación de un proyecto.* El cumplimiento de cada actividad da lugar a un conjunto de eventos o resultados.
2. *Determinar el orden en que los eventos en cuestión deben ser realizados.*
3. *Diagramar el flujo de actividades completo, de principio a fin, e identificar cada actividad y su relación con las demás.* Use círculos para señalar los eventos y flechas para representar las actividades. Esto generará un diagrama de flujo denominado red PERT.
4. *Calcular, en términos generales, el tiempo necesario para completar cada actividad.* Esto se logra mediante un promedio ponderado de la estimación del tiempo *optimista* (t_o) que requeriría la actividad en condiciones ideales, la estimación del tiempo *más probable* (t_m) que requeriría en condiciones normales, y la estimación del tiempo *pesimista* (t_p) que requeriría bajo las peores condiciones posibles. Así, la fórmula para calcular el tiempo esperado (t_e) es

$$t_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

5. *Usar el diagrama de la red que incluye las estimaciones de tiempo para cada actividad, determinar un programa para las fechas de inicio y finalización de cada actividad y de todo el proyecto.* Cualesquiera retrasos que ocurran a lo largo de la ruta crítica exigirán la mayor atención, ya que podrían demorar el proyecto en su totalidad.

más tiempo. Cualquier retraso en la ejecución de un evento de la ruta provocaría la demora del proyecto completo. En otras palabras, las actividades que conforman la ruta crítica carecen de holgura.

El desarrollo de redes PERT exige que el gerente identifique todas las actividades clave necesarias para completar el proyecto, que las clasifique de acuerdo a su orden de ocurrencia y que calcule el tiempo requerido para ejecutar cada actividad. La figura MPC-7 explica los pasos de que consta este proceso.

Casi todos los proyectos PERT son complejos e involucran numerosas actividades. Los elaborados cálculos que exigen pueden ser realizados con ayuda de un software especializado. Sin embargo, veamos cómo funciona el procedimiento a través de un ejemplo sencillo. Imagine que usted es gerente de obras de una empresa constructora y le han asignado la responsabilidad de supervisar la construcción de un edificio de oficinas. Como en este negocio realmente “el tiempo es dinero”, su propósito es determinar qué tanto demorará la obra. Para empezar, determina las actividades y eventos específicos. En la figura MPC-8 se listan los eventos más importantes del proyecto de construcción, junto con el tiempo que, según sus cálculos, se necesita para terminar cada uno de ellos. Por su parte, la figura MPC-9 muestra

Figura MPC-8
Eventos y actividades involucrados en la construcción de un edificio de oficinas

Evento	Descripción	Tiempo esperado (en semanas)	Evento precedente
A	Aprobación del diseño y obtención de permisos	10	Ninguno
B	Excavar el estacionamiento subterráneo	6	A
C	Construcción de la estructura y estucado	14	B
D	Construcción de los pisos	6	C
E	Instalación de ventanas	3	C
F	Colocación del techo	3	C
G	Instalación de cableado interior	5	D, E, F
H	Instalación del ascensor	5	G
I	Instalación del revestimiento de pisos y colocación de paneles	4	D
J	Colocación de puertas y elementos decorativos	3	I, H
K	Entrega al grupo de administración del edificio	1	J

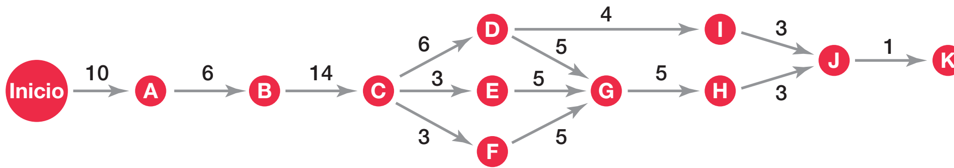


Figura MPC-9
Red PERT para la construcción de un edificio de oficinas

la PERT correspondiente, basada en los datos de la figura MPC-8. El siguiente paso es calcular el tiempo que demandará cada ruta de actividades:

A-B-C-D-I-J-K (44 semanas)
A-B-C-D-G-H-J-K (50 semanas)
A-B-C-E-G-H-J-K (47 semanas)
A-B-C-F-G-H-J-K (47 semanas)

Su red PERT indica que, si todo sale según lo planeado, la ejecución del proyecto completo requerirá 50 semanas. Este cálculo se obtiene trazando la ruta crítica del proyecto (es decir, la secuencia de actividades más larga), A-B-C-D-G-H-J-K, y sumando los tiempos correspondientes. Usted sabe que cualquier retraso en la realización de los eventos que conforman esta ruta retardaría el cumplimiento de todo el proyecto. Pero si la instalación del revestimiento de pisos y la colocación de paneles (evento I) tomara seis meses en lugar de cuatro, el retraso no tendría efecto en la fecha de conclusión. ¿Por qué? Porque ese evento no forma parte de la ruta crítica. No obstante, si en lugar de seis semanas se dedicaran siete a la excavación del estacionamiento subterráneo (evento B), lo más probable es que el proyecto en su conjunto sufriera una demora. Ahora, suponga que el gerente necesitara recuperar el tiempo perdido o hacer que el proyecto se ejecutara en menos de 50 semanas; en consecuencia, tendría que concentrarse en las actividades de la ruta crítica que pudieran realizarse más rápido. Pero ¿cómo lograrlo? Averiguando si cualquiera otra de las actividades que *no* forman parte de la ruta crítica tiene holgura suficiente como para que sus recursos sean transferidos a actividades que sí están en la ruta crítica.

Análisis de punto de equilibrio

Los gerentes de Glory Foods quieren saber cuántas unidades de sus nuevas latas de vegetales bajos en sodio deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, el punto en el que los ingresos totales son apenas suficientes para cubrir los costos totales. El **análisis de punto de equilibrio** es una técnica de asignación de recursos muy utilizada por los gerentes para determinar esa condición.[26]

análisis de punto de equilibrio
Técnica para identificar el punto en el que los ingresos totales son apenas suficientes para cubrir los costos totales

El análisis de punto de equilibrio es un cálculo sencillo pero de gran valor para los gerentes porque señala la relación que existe entre los ingresos, los costos y las utilidades. Para calcular el punto de equilibrio (*PE*), es necesario que el gerente conozca el precio unitario del producto a vender (*P*), el costo variable unitario (*CV*) y los costos fijos totales (*CFT*). La organización alcanza su punto de equilibrio cuando sus ingresos totales son apenas suficientes para igualar sus costos totales. Pero el costo total consta de dos partes: los costos fijos y los costos totales. Los *costos fijos* son gastos que no se modifican en función del volumen, como las primas de seguros, el arrendamiento y los impuestos prediales. En contraste, los *costos variables* cambian en proporción con la producción y son, por ejemplo, los que corresponden a la materia prima, los salarios y los costos de electricidad.

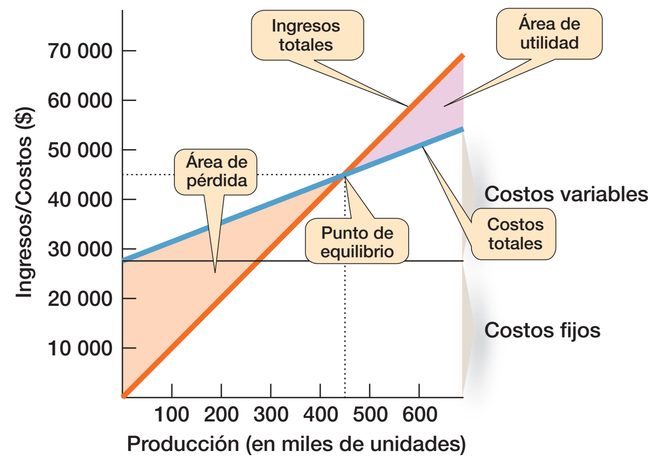
El punto de equilibrio puede ser calculado ya sea gráficamente o mediante la fórmula siguiente:

$$PE = \frac{CFT}{P - CV}$$

Esta fórmula nos indica que (1) el ingreso total será igual al costo total cuando vendamos suficientes unidades a un precio que cubra todos los costos variables unitarios, y (2) cuando se multiplica por el número de unidades vendidas, la diferencia entre el precio y los costos variables es igual a los costos fijos. Comprobemos lo anterior a través de un ejemplo.

Imagine que Randy's Photocopying Service ofrece servicios de fotocopiado a 10 centavos de dólar por copia. Si sus costos fijos ascienden a 27 000 dólares por año y sus costos variables son de 4 centavos por copia, Randy puede calcular su punto de equilibrio como sigue: $27 000 ÷ ($0.10 − $0.04) = 450 000 copias, lo cual ocurrirá cuando los ingresos anuales sean de $45 000 (450 000 copias × $0.10). La misma relación puede apreciarse gráficamente en la figura MPC-10.

Figura MPC-10
Análisis de punto de equilibrio



Como herramienta de planeación, el análisis de punto de equilibrio puede ayudar a que Randy establezca su objetivo de ventas. Por ejemplo, podría determinar su objetivo de utilidades y luego calcular el nivel de ventas necesario para alcanzarlo. Además, esta herramienta le indica a Randy qué tanto tendría que incrementar su volumen de producción para llegar al punto de equilibrio, en caso de estar operando con una pérdida, o cuánto volumen podría permitirse perder sin alterar su punto de equilibrio.

Programación lineal

María Sánchez administra una planta de manufactura que produce dos tipos de productos aromatizantes para el hogar a base de esencia de canela: velas de cera y popurrís de trozos secos de canela en flor que se venden en bolsas. El negocio va bien y, aunque María puede comercializar toda su producción, enfrenta una disyuntiva: determinar qué cantidad de cada artículo debe producir para maximizar sus utilidades, ya que tanto las bolsas de popurrí como las velas de cera son manufacturadas en la misma fábrica. María puede utilizar la **programación lineal** para resolver su problema de asignación de recursos.

programación lineal
Técnica matemática que sirve para resolver problemas de asignación de recursos

En realidad, la programación lineal es aplicable a cualquier problema de asignación de recursos porque, para utilizarla, sólo es preciso que los recursos sean limitados, que el objetivo sea optimizar la producción, que los recursos puedan combinarse de formas alternativas para producir varias mezclas de producción y que exista una relación lineal entre variables (es decir, que el cambio en una variable produzca una modificación exactamente proporcional en otra).[27] Por lo que se refiere al negocio de María, esta última condición podría satisfacerse si fuera necesario exactamente el doble de la cantidad de materia prima y horas de trabajo para producir dos unidades o una sola unidad de cualquiera de los artículos aromatizantes.

¿Qué tipo de problemas puede resolver la programación lineal? Algunas de sus aplicaciones incluyen la selección de rutas de transportación que minimicen los costos de envío, la asignación de un presupuesto limitado de publicidad entre productos de varias marcas, hacer una asignación óptima de personal entre varios proyectos y determinar qué tantas unidades de un producto se deben fabricar con un número limitado de recursos. Volvamos al problema de María para ver cómo podría ayudarle a solucionarlo la programación lineal. Por fortuna, su problema es relativamente sencillo, así que le daremos solución sin demora. En el caso de problemas más complejos, sin embargo, los gerentes pueden aplicar la programación lineal apoyándose en programas de software diseñados de forma específica para desarrollar soluciones óptimas.

En primer lugar, necesitamos establecer ciertos hechos relativos al negocio de María. De acuerdo con sus cálculos, sus productos aromatizantes generan un margen de utilidad de 10 dólares por bolsa de popurrí y de 18 dólares por vela. Estos números constituyen la base para que María pueda expresar su *función objetivo* en términos de utilidad máxima = $\$10P + \$18V$, en donde P es el número de bolsas de popurrí producidas y V es el número de velas fabricadas. La función objetivo es una ecuación matemática que puede predecir el resultado de todas las alternativas propuestas. Por otro lado, María sabe cuánto tiempo se debe invertir en la producción de ambos artículos y también cuál es la capacidad de producción mensual de su fábrica: 1 200 horas en manufactura y 900 horas en ensamblado

Departmento	Número de horas requeridas (por unidad) Bolsas de popurrí	Velas con esencia	Capacidad de producción mensual (en horas)
Manufactura	2	4	1 200
Ensamblado	2	2	900
Utilidad por unidad	$10	$18	

Figura MPC-11
Datos de manufactura de productos aromatizantes

(vea la figura MPC-11). Las cifras de capacidad de producción funcionan como restricciones sobre la capacidad general de la planta. Ahora María puede establecer sus ecuaciones de restricción:

$$2P + 4V \leq 1\,200$$

$$2P + 2V \leq 900$$

Por supuesto, María también es capaz de determinar que $P \geq 0$ y $V \geq 0$, ya que ninguno de los artículos aromatizantes puede ser producido en un volumen inferior a cero.

María ha graficado su solución en la figura MPC-12. El área sombreada representa las opciones que no exceden la capacidad de ninguno de los departamentos. ¿Qué significa esto? Concentrémonos primero en la línea de restricción de manufactura, BE. Sabemos que la capacidad total de manufactura es de 1 200 horas, así que si María decide producir únicamente bolsas de popurrí, la cantidad máxima que lograría es de 600 unidades (1 200 horas ÷ 2 horas necesarias para producir una bolsa de popurrí). Por otro lado, si decide producir exclusivamente velas aromáticas, la cantidad máxima que conseguiría es de 300 unidades (1 200 horas ÷ 4 horas requeridas para producir una vela). La otra limitante que enfrenta María es la correspondiente al ensamblado, representada por la línea DF. Si María decide producir únicamente bolsas de popurrí, la máxima cantidad que puede ensamblar es de 450 (900 horas de capacidad de producción ÷ 2 horas requeridas para ensamblar). De igual manera, si decide producir únicamente velas aromáticas, el número máximo que pude ensamblar es también de 450, porque el ensamblado de las velas también necesita dos horas. Las limitantes impuestas por esta capacidad determinan la *región de factibilidad* de María. Su asignación óptima de recursos estará definida en una de las esquinas de su región de factibilidad. El punto C ofrece las utilidades máximas dentro de las restricciones establecidas. ¿Cómo lo sabemos? En el punto A, las utilidades serían nulas (ya que no se producirían bolsas de popurrí ni velas aromáticas). En el punto B, las utilidades serían de 5 400 dólares (300 velas aromáticas × $18 de utilidad unitaria y 0 bolsas de popurrí = $5 400). En el punto D, las utilidades ascenderían a 4 500 dólares (450 bolsas de popurrí × $10 de utilidad unitaria y 0 velas aromáticas = $4 500). En el punto C, sin embargo, las utilidades serían de 5 700 dólares (150 velas aromáticas × $18 de utilidad unitaria y 300 bolsas de popurrí × $10 de utilidad unitaria = $5 700).

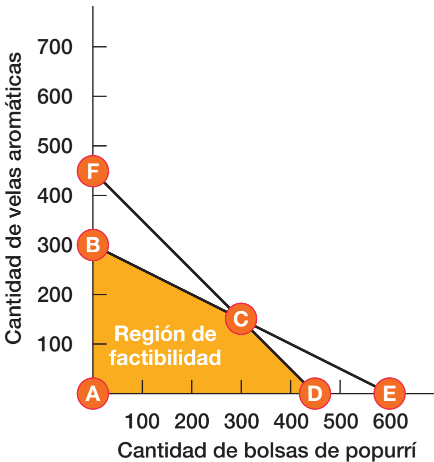


Figura MPC-12
Solución gráfica de un problema de programación lineal

TÉCNICAS contemporáneas de planeación y control

Las tasas de interés hipotecario más bajas desde la década de 1950. La pandemia de la gripe H1N1. Ataques químico-biológicos. Preocupación por la recesión y la inflación. Huracanes categoría 4 o 5. La transformación de la competencia. Al planear, los gerentes de hoy enfrentan los desafíos de un entorno dinámico y complejo. Dos técnicas de planeación adecuadas para ese tipo de condiciones son la administración por proyectos y la planeación por escenarios. Ambas hacen hincapié en la *flexibilidad*, un factor clave para lograr que la planeación sea más efectiva y eficaz.

Administración por proyectos

proyecto
Conjunto de actividades que se lleva a cabo una sola vez y que consta de un punto de inicio y un punto de finalización bien definidos

administración por proyectos
Disciplina que busca que las actividades de un proyecto sean realizadas a tiempo, dentro del presupuesto asignado, y de acuerdo con las especificaciones estipuladas

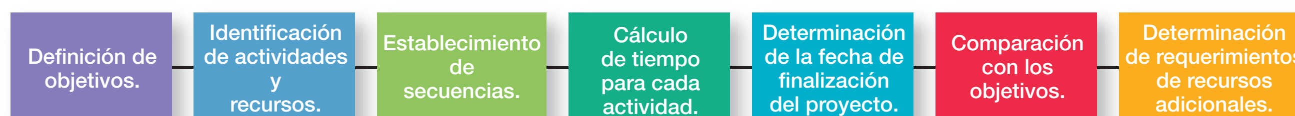
Diferentes tipos de organizaciones, desde las dedicadas a labores de manufactura, como Coleman y Boeing, hasta empresas de diseño de software, como SAS y Microsoft, basan su operación en proyectos. Un **proyecto** es un conjunto de actividades que se lleva a cabo una sola vez y consta de un punto de inicio y un punto de finalización bien definidos.[28] Los proyectos varían en cuanto a tamaño y alcance; piense, por ejemplo, en un proyecto de gran espectro, como la construcción de una arteria de tránsito importante, y un proyecto de dimensiones más modestas, como la organización de una fiesta escolar. La **administración por proyectos** es la disciplina que busca que las actividades de un proyecto sean realizadas a tiempo, dentro del presupuesto asignado y de acuerdo con las especificaciones estipuladas.[29]

Son cada vez más las organizaciones que implementan la administración por proyectos porque este método se ajusta bien a las necesidades de flexibilidad y respuesta rápida impuestas por la percepción de las oportunidades del mercado. Cuando las organizaciones se ven obligadas a poner en acción proyectos singulares, con fechas límite específicas, caracterizados por tareas complejas e interrelacionadas, que demandan habilidades especializadas, y cuya naturaleza es temporal, muchas veces enfrentan dificultades debido a que sus procedimientos estandarizados de planeación no se adaptan a ellos. En estos casos, los gerentes utilizan técnicas de administración por proyectos que les permiten cumplir eficiente y eficazmente los objetivos del proyecto. Pero ¿en qué consiste el proceso de administración por proyectos?

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS En un proyecto típico, el trabajo es ejecutado por un equipo de proyecto cuyos miembros provienen de distintas áreas laborales y, una vez conjuntados, reportan al gerente responsable del proyecto; este gerente de proyecto coordina las actividades del mismo con otros departamentos. Cuando el equipo cumple sus metas, se desintegra y sus miembros se ocupan de otros proyectos o regresan a sus áreas permanentes de trabajo.

Las características esenciales del proceso de planeación de proyectos se presentan en la figura MPC-13. El proceso comienza con la definición clara de los objetivos del proyecto. Este paso es necesario en virtud de que tanto el gerente como los miembros del equipo requieren saber qué se espera de ellos. A continuación deben identificarse tanto las actividades involucradas en el proyecto como los recursos indispensables para llevarlas a cabo. ¿Qué materia prima y qué tipo de mano de obra se necesitan para ejecutar el proyecto? Debido a su complejidad, este paso podría absorber mucho tiempo, sobre todo si el proyecto es único y los gerentes no tienen experiencia en la realización de proyectos similares. Una vez que las actividades han sido identificadas, es preciso determinar la secuencia en que serán realizadas. ¿Qué actividades deben completarse antes de que otras puedan dar comienzo? ¿Cuáles pueden ser ejecutadas simultáneamente? En este paso suelen utilizarse diagramas de flujo, ya sea de Gantt, de carga o de redes PERT. A continuación, habrá que programar las actividades del proyecto. Se hace un cálculo del tiempo requerido para la ejecución de cada actividad, y los estimados resultantes se utilizan para

Figura MPC-13
Proceso de planeación de proyectos



Fuente: Basada en *Production and Operations Management*, de R. S. Russell y B. W. Taylor III.

desarrollar el programa del proyecto en general y establecer una fecha de finalización. Luego, se compara el programa del proyecto con los objetivos y se hacen los ajustes necesarios. Si el tiempo de ejecución del proyecto es demasiado largo, el gerente podría asignar más recursos a las actividades críticas con el propósito de que sean realizadas más rápido.

En la actualidad, el proceso de administración por proyectos puede controlarse vía *online*, ya que existen varios paquetes de software basados en Web disponibles. Estas aplicaciones cubren aspectos muy diversos, como contabilidad, programación de fechas estimadas y registro de inconsistencias o defectos.[30]

PAPEL DEL GERENTE DE PROYECTO Dada su naturaleza temporal, la administración de proyectos difiere bastante de la supervisión de una línea de producción o la preparación de cuentas de costos que los gerentes realizan de forma cotidiana. Como sólo hay una oportunidad de ejecutar el trabajo, los gerentes de proyecto se convierten en algo así como "mercenarios" a sueldo. Hay una labor a realizar y la necesidad de definirlo con todo detalle. Y toda la responsabilidad recae sobre el gerente de proyecto. En J.B. Hunt Transport Services, el encargado de la administración por proyectos capacita a los gerentes en términos de habilidades técnicas e interpersonales para que sepan como "…ejecutar un proyecto con eficacia".[31]

A pesar de que hoy en día disponemos de sofisticados paquetes de software de programación y otras herramientas de administración por proyectos tanto *online* como integrados a nuestras computadoras, el papel que juega el gerente de proyectos sigue siendo muy complejo porque le corresponde manejar personal que, por lo general, todavía está asignado a sus áreas de trabajo permanente. La única influencia real que tienen los gerentes de proyecto radica en sus habilidades de comunicación y en su poder de convencimiento. Para empeorar las cosas, los integrantes del equipo rara vez trabajan en un solo proyecto. Casi siempre deben encargarse de dos o tres en un momento dado. Por lo tanto, los gerentes de proyecto terminan compitiendo entre sí para lograr captar la atención del trabajador en su proyecto particular.

Planeación por escenarios

Durante la década de 1990, el negocio iba tan bien para Colgate-Palmolive que la única preocupación para su entonces presidente, Reuben Mark, era que "algo pudiera salir mal". En consecuencia, Mark implementó un "sistema de alerta temprana para conocer los problemas antes de que evolucionen en crisis demoledoras para la empresa". Por ejemplo, un informe de alerta roja lo puso al tanto de que "las autoridades oficiales de Baddi, India, estaban cuestionando el tratamiento de aguas negras de una de sus plantas". La respuesta de Mark fue asignar de inmediato a un equipo de ingenieros para que revisaran y evitaran cualquier dificultad posible.[32]

Sabemos ya cuán importante es que los gerentes de hoy sigan el ejemplo de Reuben Mark: supervisar y evaluar el entorno externo para determinar tendencias y cambios. Al evaluar el entorno, se incrementan las posibilidades de que queden al descubierto cualesquiera problemas o preocupaciones capaces de afectar las operaciones actuales o planeadas de la organización. Ahora bien, no todos esos problemas tendrán la misma importancia, así que suele ser necesario enfocarse en aquellos que sean más relevantes y desarrollar escenarios con base en cada uno de ellos.

Un **escenario** es una visualización consistente sobre cómo podría ser el futuro. El desarrollo de escenarios es una actividad a la que muchas personas conocen también como *planeación de contingencias*, lo cual significa estar preparados para enfrentar acontecimientos imprevistos. Digamos, por ejemplo, que un examen del entorno revela que las autoridades de Estados Unidos tienen la intención de elevar el salario mínimo. En este caso, los gerentes de Subway podrían desarrollar varios escenarios para evaluar las posibles consecuencias. ¿Qué implicaciones tendría para sus costos de mano de obra el hecho de que el salario mínimo aumente a 10 dólares por hora? ¿Y a 12 dólares por hora? ¿Qué efecto tendrían esos cambios en los resultados financieros de la cadena? ¿Cómo podría responder la competencia? Diferentes supuestos conducen a distintos resultados. La planeación por escenarios no pretende predecir el futuro, sino reducir la incertidumbre planteando distintas situaciones potenciales bajo diferentes condiciones específicas.[33] Subway podría, por ejemplo, desarrollar un conjunto de escenarios positivos y negativos en relación con el problema del incremento salarial. Después de analizarlos, podría implementar nuevas estrategias para obtener y mantener una ventaja competitiva. De acuerdo con un experto en planeación por escenarios: "El mero proceso de crear escenarios hace que los ejecutivos se replanteen y clarifiquen la esencia del entorno de negocios de formas que, casi con total seguridad, nunca habían hecho".[34]

escenario
Visualización consistente sobre cómo podría ser el futuro

Aunque la planeación por escenarios es útil para anticipar eventos que pueden ser pronosticados, es difícil hacer proyecciones sobre eventos aleatorios cuyas consecuencias son imposibles de prever. Por ejemplo, el surgimiento de la serie de devastadores tornados que tomó por sorpresa a la región suroeste de Missouri en mayo de 2011 fue un escenario susceptible de predicción. El plan de recuperación contra el desastre, puesto en acción después de las tormentas, resultó efectivo porque este tipo de escenario ya se había experimentado con anterioridad. Por consiguiente, había ya un plan de respuesta y la gente sabía qué hacer. Pero, en términos de planeación, lo que realmente impone un desafío son los eventos aleatorios e inesperados. Por ejemplo, los ataques terroristas ocurridos el 9/11 sobre Nueva York y Washington, D.C., fueron aleatorios, inesperados, y representaron un impacto total para muchas organizaciones. La planeación por escenarios fue de poca utilidad porque nadie hubiera podido prever una situación semejante. Por más difícil que pueda ser para los gerentes anticipar y enfrentar eventos así de arbitrarios, lo cierto es que no están totalmente indefensos ante sus consecuencias. Una sugerencia, que según los expertos tiene gran importancia, consiste en contar con un sistema de alerta temprana. (En esta misma idea se basan los sistemas de alerta de tsunami que funcionan en Alaska y el océano Pacífico, los cuales advierten a las autoridades sobre tsunamis potencialmente peligrosos y les dan tiempo para implementar acciones.) En el caso de las organizaciones, las señales tempranas de alarma pueden advertir a los gerentes sobre problemas y cambios potenciales; tal como sucedió con Reuben Mark, de Colgate-Palmolive, para que ellos también puedan poner manos a la obra. Es claro que los gerentes necesitan contar con respuestas apropiadas (planes) listas para entrar en acción en caso de que esos eventos inesperados ocurran.

Las herramientas y técnicas de planeación pueden ayudar a que los gerentes estén bien preparados para el futuro. No olvide, sin embargo, que todas las herramientas que hemos descrito en este módulo son tan sólo eso… herramientas. Nunca reemplazarán las habilidades y capacidades del gerente para obtener información y desarrollar planes eficientes y eficaces.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Describa los diferentes métodos para evaluar el entorno.
2. Describa las cuatro técnicas para asignación de recursos.
3. ¿Cómo funciona el análisis de redes PERT?
4. ¿Por qué es tan importante la flexibilidad para las técnicas de planeación actuales?
5. ¿Qué es la administración por proyectos, y cuáles son los pasos que usan los gerentes en la planeación de proyectos?
6. "Desarrollar un conjunto de escenarios sofisticados para situaciones que quizá nunca ocurran no es más que una pérdida de tiempo y otros recursos". ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación anterior? Explique por qué.
7. ¿Considera que la intuición y la creatividad tienen alguna relevancia para las herramientas y técnicas de planeación cuantitativa? Explique.
8. El diario *Wall Street Journal* y otras publicaciones periódicas de negocios suelen dar noticias sobre empresas que no cumplen sus proyecciones de ventas o utilidades. ¿Cuáles son algunas razones por las que una compañía podría equivocarse en sus pronósticos? ¿Qué sugerencias haría para mejorar la eficacia de la elaboración de proyecciones?
9. ¿En qué difiere la administración de un proyecto de la de un departamento o alguna otra área de trabajo? ¿En qué son semejantes?
10. ¿Cuáles podrían ser señales tempranas de (a) la entrada de un nuevo competidor al mercado, (b) una huelga de trabajadores o (c) el surgimiento de una nueva tecnología capaz de modificar la demanda de su producto?

Módulo de administración de operaciones

Usando millones de partes, algunas tan pequeñas como remaches y otras tan grandes como edificios de cinco pisos, los empleados de Hyundai Heavy Industries Inc. fabrican hasta 30 buques simultáneamente.[1] Y la "fábrica" extiende sus operaciones a lo largo de varios kilómetros en tierra y mar. "Es un entorno demasiado grande y complejo como para poder dar seguimiento en tiempo real a cada uno de los movimientos de las refacciones e inventarios". Hwang See-young, director general de información de Hyundai Heavy, era consciente de que la eficiencia de la producción estaba limitada por la disponibilidad de datos en tiempo real. ¿La solución? Redes inalámbricas de alta velocidad a las que los empleados pueden acceder en cualquier momento y desde todo lugar mediante sus computadoras notebook.

Gracias a la nueva tecnología, los datos vuelan por el complejo de astilleros a 4 megabits por segundo. Sensores de radio registran el traslado de las refacciones desde los talleres de fabricación hasta un muelle seco, y de ahí a la embarcación en cuya fabricación serán utilizadas. Por otro lado, los trabajadores que laboran en ella también pueden consultar los planos utilizando sus computadoras o teléfonos portátiles. Además, tienen la posibilidad de sostener conversaciones de doble vía en video con los diseñadores del barco, quienes trabajan en las oficinas que están situadas a kilómetro y medio de ahí. La empresa confía en que llegará el momento en que podrá contar con capacidades de comunicación con los trabajadores cuyas actividades se desarrollan en astilleros subterráneos o por debajo del nivel del mar. En este momento, sin embargo, Hyundai Heavy quiere implementar la tecnología en sus demás divisiones de construcción. Imagine que usted está a cargo de esa misión. ¿Cómo la llevaría a cabo?

Siendo el constructor de buques más grande del mundo, Hyundai espera que su nueva tecnología contribuya a reducir sus gastos y adelgazar su producción, una condición muy importante en el entorno actual. Por nuestra parte, pocas veces nos detenemos a pensar en cómo "producen" las organizaciones los bienes y servicios que compramos o utilizamos. Pero se trata de un proceso muy relevante. Sin él, no tendríamos un auto que manejar, ni patatas fritas de McDonald's para disfrutar, y ni siquiera juegos mecánicos para divertirnos en los parques de atracciones. Las organizaciones necesitan contar con sistemas operativos, sistemas de control y programas de calidad bien pensados y diseñados, pues de lo contrario no lograrían sobrevivir en el entorno global cada vez más competitivo de la actualidad. Y es responsabilidad del gerente manejar estos sistemas y programas.

EL PAPEL de la administración de operaciones

administración de operaciones
Proceso de transformación que convierte los recursos en bienes y servicios terminados

¿Qué es la **administración de operaciones**? El término se refiere al proceso de transformación que convierte los recursos en bienes y servicios terminados. La figura MAO-1 presenta una versión simplificada de este proceso. El sistema toma los insumos (personas, tecnología, capital, equipo, materia prima e información) y los transforma, mediante diversos procesos, procedimientos, actividades laborales y otros mecanismos, en bienes y servicios terminados. Como todas las unidades de la organización producen algo, los gerentes necesitan estar familiarizados con los conceptos de la administración de operaciones para cumplir sus objetivos eficiente y eficazmente.

La importancia que reviste la administración de operaciones para los gerentes y sus organizaciones se deriva de tres razones: (1) abarca tanto los servicios como la manufactura; (2) tiene relevancia para el manejo eficaz y efectivo de la productividad; y (3) juega un papel estratégico en el éxito competitivo de la organización.

Servicios y manufactura

Con un menú que ofrece más de 200 platillos, el funcionamiento de los restaurantes The Cheescake Factory depende de un sistema de producción finamente ajustado. De acuerdo con un consultor en servicios alimenticios: “La empresa ha evolucionado gracias a un menú de gran complejidad y a una cocina de alta eficiencia”.[2]

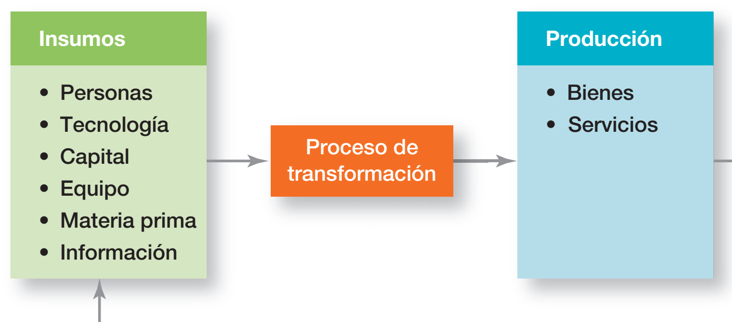
organizaciones de manufactura
Organizaciones que producen bienes físicos

organizaciones de servicios
Organizaciones que producen bienes intangibles en forma de servicios

Todas las organizaciones producen algo. Por desgracia, a menudo se pasa por alto este hecho, con excepción de los casos obvios, como el de aquellas que se dedican a la manufactura de automóviles, teléfonos celulares o cortadoras de césped. Después de todo, las **organizaciones de manufactura** producen bienes físicos. Es fácil ver en acción el proceso de administración de operaciones (transformación) en este tipo de organizaciones porque la materia prima se convierte en productos físicos reconocibles. Pero el proceso de transformación no es igual de evidente en las **organizaciones de servicios** que producen bienes intangibles en forma de servicios. Por ejemplo, los hospitales proporcionan servicios médicos y cuidados sanitarios que ayudan a la gente a mantenerse saludable, las aerolíneas ofrecen servicios de transportación que trasladan a las personas de un lugar a otro, las líneas de cruceros dan servicios vacacionales y de entretenimiento, el ejército provee capacidades defensivas, etcétera. Estas organizaciones de servicios también transforman sus insumos en producción, aun cuando el proceso de transformación no es tan identificable como en el caso de las organizaciones de manufactura. Piense en las universidades, por ejemplo. Los administradores de la institución conjuntan los insumos (profesores, libros, periódicos académicos, materiales tecnológicos, computadoras, salones de clase y otros recursos por el estilo) para transformar estudiantes “poco instruidos” en individuos educados y habilidosos capaces de contribuir a la sociedad.

La razón por la que hacemos hincapié en este asunto estriba en que la economía global está dominada, en buena medida, por la creación y venta de servicios. Casi todos los países desarrollados son economías dedicadas predominantemente a los servicios. En Estados Unidos, por ejemplo, casi 80 por ciento de toda la actividad económica se da en el sector de servicios y, en la Unión Europea, la proporción es de más de 73 por ciento. En naciones menos desarrolladas, el sector servicio tiene menor importancia. Por ejemplo, en Nigeria representa tan sólo 31 por ciento de la actividad económica; en Laos, sólo 37 por ciento; y en Vietnam, más o menos 38 por ciento.[3]

Figura MAO-1
El sistema de operaciones



Administración de la productividad

Un avión comercial consta de más o menos 4 millones de partes. Ensamblarlas eficazmente para fabricar un producto de ingeniería de alta precisión exige una concentración muy intensa. Boeing y Airbus, los dos fabricantes de aviones más importantes a nivel global, han imitado algunas técnicas utilizadas por Toyota. Sin embargo, no todas las técnicas automotrices son útiles, ya que las aeronaves requieren más detalle que los autos y deben cumplir regulaciones más rígidas en materia de seguridad que éstos.[4] En la empresa Evans Findings Company (East Providence, Rhode Island), dedicada a la fabricación de las minúsculas navajas de corte incluidas en los empaques de hilo dental, se corre un turno de producción completo sin personal todos los días.[5] El objetivo de la compañía es hacer tanto como sea posible sin mano de obra. Y no es porque tenga poco interés en sus empleados sino que, como muchos otros fabricantes estadounidenses, Evans necesita aumentar su producción para sobrevivir, particularmente contra los competidores de bajo costo. Por consiguiente, ha recurrido al uso de maquinaria diseñada para ser tan confiable en la producción automatizada de partes perfectas por su propia cuenta, que no se requiere personal para operarla.

Aunque son pocas las organizaciones que producen bienes en los que intervienen 4 millones de partes y son todavía menos las que pueden funcionar sin personal, mejorar la productividad se ha convertido en uno de los objetivos más importantes de prácticamente todas las empresas. Por lo que se refiere al ámbito nacional, la alta productividad puede derivar en el crecimiento y el desarrollo económico. A su vez, los empleados podrían recibir salarios más altos y las utilidades de las compañías podrían incrementarse sin generar inflación. En el caso de las organizaciones individuales, el crecimiento de la productividad les permite generar una estructura de costo más competitiva y la capacidad de ofrecer precios más competitivos.

A lo largo de la última década, las empresas estadounidenses han hecho mejoras radicales en cuanto al incremento de su eficiencia. Por ejemplo, en la fábrica con tecnología digital de vanguardia que Latex Foam International posee en Shelton, Connecticut, los ingenieros supervisan todas las operaciones de manufactura. La planta aumentó 50 por ciento su capacidad a pesar de contar con poco espacio físico, lo cual le permitió ganar un 30 por ciento en términos de eficiencia.[6] La oficina de compras de Pella Corporation mejoró su productividad reduciendo el tiempo de registro de las órdenes de compra de cualquier lugar de 50 a 86 por ciento, disminuyendo 27 por ciento el procesamiento de comprobantes y eliminando 14 sistemas financieros. Su departamento de tecnologías de la información recortó a la mitad el flujo de correo electrónico e implementó mejoras de diseño de trabajo entre los usuarios intensivos de PC, como los empleados del centro telefónico de servicio. Por su parte, el departamento de recursos humanos redujo 156.5 días el tiempo de procesamiento de registro para prestaciones. Y el departamento de finanzas requiere ahora 2 días en lugar de 6 para elaborar su cierre mensual.[7]

Las organizaciones que quieren tener éxito en el entorno global están buscando formas de mejorar su productividad. Por ejemplo, McDonald's Corporation redujo radicalmente el tiempo requerido para freír sus patatas (de 210 a 65 segundos), lo cual le ha permitido ahorrar tiempo y otros recursos.[8] El Canadian Imperial Bank of Commerce, con sede en Toronto, automatizó su función de compras, lo que le dio oportunidad de ahorrarse millones de dólares anuales.[9] Y Skoda, la automotriz checa subsidiaria de la corporación alemana Volkswagen AG, mejoró su productividad mediante la reestructuración intensiva de sus procesos de manufactura.[10]

La productividad es una combinación de variables de personal y operaciones. Para mejorarla, los gerentes deben enfocarse en ambos factores. El finado W. Edwards Deming, un renombrado experto en temas de calidad, consideraba que son los gerentes, y no los empleados, la principal fuente de incrementos en la productividad. Entre otras sugerencias que hizo a los gerentes están la planeación para el futuro a largo plazo, nunca mostrarse complacientes respecto de la calidad de los productos, averiguar si los problemas se limitan a partes específicas del proceso de producción o afectan a la totalidad del mismo, capacitar a los trabajadores para realizar la labor que se les encomendó, elevar la calidad de los supervisores de línea, exigir a los empleados que lleven a cabo un trabajo de calidad, etc.[11] Como puede ver, Deming comprendía la relación que existe entre el personal y las operaciones. Sin embargo, la alta productividad no depende tan sólo de una correcta "administración del personal". Las organizaciones verdaderamente efectivas maximizan su productividad cuando consiguen integrar sus recursos humanos en el sistema de operaciones general. Por ejemplo, en Simplex Nails Manufacturing de Americus, Georgia, los empleados constituyeron una parte integral del muy necesario esfuerzo de transformación implementado por la empresa.[12] Algunos obreros fueron redistribuidos para responder a las necesidades de limpieza y organización de la planta, lo cual derivó en más espacio libre. La fuerza de ventas de la compañía fue

capacitada nuevamente con la intención de que se enfocara más en vender lo que los clientes desean comprar y no aquello que ya está en inventario. Los resultados fueron más que positivos. El inventario se redujo en más de 50 por ciento, la planta dispone de 20 por ciento de espacio adicional, los pedidos son más consistentes y el espíritu de los empleados mejoró. He aquí una empresa que reconoció la muy importante relación que existe entre el personal y el sistema de operaciones.

Papel estratégico de la administración de operaciones

Las prácticas modernas de manufactura tuvieron su origen hace más de un siglo en Estados Unidos, sobre todo en las fábricas automotrices de Detroit. El éxito experimentado por las empresas de manufactura estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial provocó que los ejecutivos del sector creyeran que los problemas de producción habían quedado en el olvido. Tal creencia los llevó a enfocarse en mejorar otras áreas funcionales, como las finanzas o el marketing, y a prestar poca atención a la manufactura.

Sin embargo, mientras que los ejecutivos estadounidenses se mostraban negligentes respecto de la manufactura, los gerentes japoneses, alemanes y de otros países aprovecharon la oportunidad para desarrollar instalaciones modernas, computarizadas y tecnológicamente avanzadas que integraban por completo las operaciones de manufactura en las decisiones de planeación estratégica. Luego, los logros competitivos realinearon el liderazgo mundial en materia de manufactura. Los fabricantes estadounidenses no tardaron en percatarse de que no sólo se estaban fabricando bienes extranjeros a costos más bajos, sino también con mejor calidad. Por último, hacia finales de la década de 1970, los ejecutivos de Estados Unidos reconocieron que estaban enfrentando una verdadera crisis y pusieron manos a la obra para responder a ella. ¿Cómo lo hicieron? Invirtiendo fuerte en tecnología capaz de mejorar la manufactura, aumentando la autoridad y la visibilidad de los ejecutivos de manufactura dentro de la corporación, y comenzando a incorporar los requerimientos de producción presentes y futuros en el plan estratégico general de la organización. Hoy en día, las organizaciones exitosas reconocen que la administración de operaciones juega un papel de enorme importancia en la estrategia general implementada por las organizaciones para establecer y mantener el liderazgo global.[13]

El papel estratégico que juega la administración de operaciones en el desempeño organizacional exitoso queda evidenciado con toda claridad por el hecho de que cada vez son más las organizaciones que asumen una perspectiva de cadena de valor al manejar sus operaciones, tema que analizaremos a continuación.

¿QUÉ ES la administración de la cadena de valor y por qué es importante?

Son las 11 de la noche. Acaba de recibir un mensaje de texto de sus padres informándole que han decidido regalarle una computadora portátil por su cumpleaños y pidiéndole que la ordene cuanto antes. Emocionado, se conecta con el sitio Web de Dell y configura el equipo de sus sueños. Al terminar, hace clic en el botón de pedido y, unos cuantos días después, recibe su computadora de ensueño hasta las puertas mismas de su domicilio, armada a partir de las especificaciones que indicó y lista para que la encienda y comience a escribir la tarea de administración que tiene que entregar mañana. Ahora, piense en la fábrica de equipos para tomografía computarizada que tiene Siemens AG en Forchheim, Alemania, misma que ha creado sociedades con más o menos 30 proveedores. Y, en este caso, el término “sociedad” aplica en su sentido más profundo, ya que los proveedores comparten con la fábrica la responsabilidad del buen desempeño del proceso general. Este arreglo permitió que Siemens eliminara todo el inventario de sus almacenes y que adelgazara de 18 a 1 el número de veces que la documentación de solicitud de refacciones cambiaba de manos. Por otro lado, en la fábrica de Timken en Canton, Ohio, las órdenes de compra electrónicas son enviadas hasta un lugar cercano, la “Ciudad de suministros”, en donde muchos de sus proveedores clave tienen un punto de venta. El proceso se desarrolla en milisegundos y cuesta menos de 50 centavos de dólar por cada orden de compra. Y, cuando Black & Decker sumó una pistola de pegamento a su línea de herramientas portátiles, dejó en manos de un fabricante especializado todas las tareas de diseño y producción. ¿Por qué? Porque la empresa comprendió que las pistolas de pegamento no requieren motores, que es la especialidad de Black & Decker.[14]

Tal como ilustran los ejemplos anteriores, es posible implementar actividades de trabajo estrechamente integradas entre muchos participantes distintos. ¿De qué manera? A través de la administración de la cadena de valor. Los conceptos de este modelo de gestión han

transformado las estrategias de la administración de operaciones y convertido a organizaciones de todo el mundo en modelos de eficiencia y eficacia, con las condiciones estratégicas ideales para aprovechar las oportunidades de competir.

¿QUÉ ES la administración de la cadena de valor?

Si quieren sobrevivir y prosperar, todas las organizaciones necesitan clientes. Hasta las organizaciones sin ánimo de lucro deben tener "clientes" que utilicen sus servicios o compren sus productos. Por su parte, los clientes desean obtener algún tipo de valor de los bienes y servicios que adquieren o usan, y son ellos quienes deciden cuál es ese valor. Las organizaciones tienen que generar valor para atraer y mantener a los clientes. En este contexto, el **valor** se define en términos de las características, atributos y demás aspectos relativos al desempeño que poseen los bienes y servicios, y que hacen que los clientes estén dispuestos a ceder algún recurso (casi siempre dinero) con tal de conseguirlos. Por ejemplo, cuando usted compra el más reciente CD de Rihanna en Best Buy, un nuevo par de botas Ugg con forro de lana australiana en el sitio Web de Zappos, una hamburguesa Wendy's con tocino en un restaurante con atención a automovilistas o se corta el cabello en una peluquería de su vecindario, está intercambiando (cediendo) dinero a cambio del valor que necesita o desea obtener de los productos mencionados: música agradable para escuchar mientas estudia por las noches, la posibilidad de permanecer cálido *y* a la moda en el frío clima invernal, calmar el hambre atroz que le acomete mientras conduce o lucir presentable en la entrevista de trabajo que tendrá la próxima semana.

valor
Características, atributos y demás aspectos relativos al desempeño que poseen los bienes y servicios, y que hacen que los clientes estén dispuestos a ceder algún recurso con tal de conseguirlos

¿Cómo se *proporciona* valor a los clientes? Mediante la transformación de la materia prima y demás recursos en algún producto o servicio que los usuarios finales necesitan o desean cuando, en donde y como quieren obtenerlo. Este aparentemente sencillo acto de convertir distintos recursos en algo que los clientes valoran y por lo que están dispuestos a pagar involucra, sin embargo, un amplio rango de actividades laborales interrelacionadas, en cuya ejecución intervienen distintos participantes (proveedores, fabricantes e incluso clientes). En otras palabras, involucra a la cadena de valor. La **cadena de valor** es la serie completa de actividades laborales de la organización que añaden valor en cada paso del proceso de producción, desde la obtención y el uso de la materia prima hasta el producto terminado. En su totalidad, la cadena de valor puede llegar a abarcar desde los proveedores del proveedor hasta los clientes del cliente.[15]

cadena de valor
Serie completa de actividades laborales de la organización que añaden valor en cada paso del proceso de producción, desde la obtención y el uso de la materia prima hasta el producto terminado

La **administración de la cadena de valor** es el proceso de administrar la secuencia de actividades e información a lo largo de toda la cadena de valor. A diferencia de la administración de la cadena de suministro, que está orientada al *interior* y se enfoca en lograr un flujo eficiente de los materiales (recursos) entrantes a la organización, la administración de la cadena de valor está orientada al *exterior* y se enfoca tanto en los materiales entrantes como en los productos y servicios que salen de la organización. Aunque la administración de la cadena de suministro hace mayor hincapié en la eficiencia (dado que su objetivo es reducir costos y hacer más productiva a la organización), la administración de la cadena de valor se enfoca a la eficacia y pretende generar un valor más elevado para los clientes.[16]

administración de la cadena de valor
Proceso de administrar la secuencia de actividades e información a lo largo de toda la cadena de valor

Objetivo de la administración de la cadena de valor

¿Quién detenta el poder en la cadena de valor? ¿Acaso los proveedores, ya que suministran los recursos y materiales necesarios? Después de todo, son ellos quienes tienen la capacidad de determinar los precios y la calidad. ¿O tal vez es el fabricante, responsable de dar forma a esos recursos para generar un producto o servicio valioso? Su contribución en la creación de un producto o servicio es bastante obvia. ¿Quizás es el distribuidor, quien se asegura de que el producto o servicio esté disponible donde y cuando los clientes los necesitan? De hecho, ¡ninguno de ellos! En la administración de la cadena de valor son los clientes, en última instancia, quienes tienen el poder.[17] Son ellos los que definen qué es el valor y cómo se crea y proporciona. Utilizando la administración de la cadena de valor, los gerentes esperan encontrar la combinación única que ofrezca a los clientes soluciones que realmente satisfagan sus necesidades específicas a gran velocidad y a un precio que pueda competir con sus rivales.

Así pues, y tomando en consideración los factores mencionados, el objetivo de la administración de la cadena de valor es crear una estrategia que satisfaga y exceda las necesidades y deseos de los clientes, y que permita que se dé una integración completa y transparente entre todos los miembros de la cadena. Una cadena de valor eficiente involucra a una serie de participantes que trabajan de forma colaborativa, como equipo, y están dispuestos a aportar, de forma individual, algún componente de valor (por ejemplo, un ensamblado más rápido,

información más precisa, mejor respuesta y servicio a los clientes, etc.) al proceso general.[18] Entre más eficaz sea la colaboración entre los diversos participantes en la cadena, mejores serán las soluciones para los clientes. Cuando se crea valor para los clientes y se satisfacen sus necesidades y deseos, todos los involucrados en la cadena resultan beneficiados. Por ejemplo, en Johnson Controls Inc., la administración de la cadena de valor comenzó con el establecimiento de mejores relaciones con los proveedores internos y luego se expandió a los proveedores externos y clientes. A medida que la experiencia de la empresa con la administración de la cadena de valor fue mejorando, también se optimizó la conexión con la clientela y esto derivó, a su vez, en recompensas para todos los socios de la cadena de valor.[19]

Beneficios de la administración de la cadena de valor

Colaborar con los socios externos e internos en la creación y administración de una estrategia exitosa de la cadena de valor demanda inversiones significativas de tiempo, energía y otros recursos, así como la adopción de un compromiso serio por parte de todos los socios que participan en la misma. Dadas estas exigencias, ¿por qué sería recomendable que los gerentes implementen este tipo de estrategia? Una encuesta efectuada entre fabricantes identificó cuatro beneficios importantes derivados de la administración de la cadena de valor: mejora del aprovisionamiento, mejora de la logística, mejora del desarrollo de productos y mejora del manejo de pedidos de los clientes.[20]

ADMINISTRACIÓN DE operaciones mediante la administración de la cadena de valor

A pesar de ser el minorista más grande del mundo, Walmart sigue buscando formas de lograr que su cadena de valor sea más eficiente y eficaz. Entre los esfuerzos que ha implementado más recientemente está el tomar a su cargo los servicios de transportación que antes le eran suministrados por distintos proveedores con el fin de reducir el costo de traslado de los bienes. El objetivo: “controlar las entregas de proveedores en aquellas circunstancias en que Walmart puede hacer el mismo trabajo a un costo menor y luego aprovechar el ahorro para reducir los precios de venta al público”. Walmart considera que tiene el tamaño y la capacidad como para poder manejar más eficientemente la transportación de un buen número de productos, en comparación con las empresas que los fabrican.[21]

Aun para empresas como Walmart, manejar una organización desde la perspectiva de la cadena de valor resulta complicado. Métodos que funcionaron bien en el pasado para proveer a los clientes de lo que quieren, en la actualidad ya no resultan eficientes ni eficaces. El dinámico entorno competitivo de hoy demanda nuevas soluciones a las organizaciones globales. La búsqueda por comprender cómo y por qué el mercado es responsable de determinar el valor ha llevado a que algunas organizaciones experimenten con un nuevo modelo de negocios del que hablamos por primera vez en el capítulo 9. Por ejemplo, al reinventar la cadena de valor de la industria en donde opera, IKEA pasó de ser una pequeña empresa sueca de venta de mobiliario por catálogo a uno de los minoristas más grandes del mundo en el sector. La compañía ofrece a sus clientes productos bien diseñados y a precios bastante bajos, a cambio de que ellos asuman la responsabilidad de llevar a cabo ciertas tareas tradicionalmente efectuadas por fabricantes y minoristas: ensamblar los muebles y transportarlos hasta sus casas.[22] La creación de un nuevo modelo de negocios por parte de la empresa y su disposición a dejar de lado los viejos métodos y procesos le han funcionado muy bien.

Estrategia de la cadena de valor

La figura MAO-2 muestra los seis requisitos que debe cumplir una estrategia de valor exitosa: coordinación y colaboración, inversión en tecnología, procesos organizacionales, liderazgo, empleados, y cultura y actitudes organizacionales.

COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN Para que la cadena de valor cumpla su objetivo de satisfacer y exceder las necesidades y deseos de los clientes, es preciso que existan relaciones de colaboración entre todos los participantes en la misma.[23] Cada socio debe identificar aspectos que, aunque quizá para él no son valiosos, sí tienen un valor para los clientes. Compartir la información y tener flexibilidad respecto del papel que desempeñan los distintos integrantes de la cadena de valor constituyen pasos importantes en el desarrollo de la coordinación y la colaboración. El uso y análisis compartido de la información requiere una



Figura MAO-2
Requisitos de la estrategia de cadena de valor

comunicación más abierta entre los distintos socios de la cadena de valor. Por ejemplo, Kraft Foods considera que la comunicación mejorada que ha logrado con clientes y proveedores ha facilitado su entrega oportuna de bienes y servicios.[24]

INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA La administración exitosa de la cadena de valor es imposible si no se hace una inversión significativa en tecnologías de la información. La recompensa de dicha inversión, sin embargo, radica en que la tecnología de la información puede utilizarse para reestructurar la cadena de valor, de manera que dé mejor servicio a los usuarios finales. Por ejemplo, cada año, Sysco, una distribuidora de alimentos con sede en Houston, embarca 21.5 millones de toneladas de productos agrícolas, cárnicos, comidas preparadas y otros artículos relacionados con la alimentación a restaurantes, cafeterías y estadios deportivos. Para que todos esos productos alimenticios lleguen a sus destinos adecuados y en el momento oportuno, Sysco se apoya en una compleja red de software, bases de datos, sistemas de examen digital y robótica.[25]

PROCESOS ORGANIZACIONALES En Pactiv Corporation, empresa dedicada a la manufactura de empaques para alimentos destinados a los sectores de consumo y servicios, se utiliza un proceso de planeación que incluye objetivos innovadores a tres años, mismos que luego se traducen en objetivos a un año, en prioridades de mejora anuales y en metas mensurables. Este disciplinado método de planeación ha contribuido al crecimiento de la empresa y al cumplimiento de sus objetivos.[26]

procesos organizacionales
Formas en que es llevado a cabo el trabajo de la organización

La administración de la cadena de valor produce cambios radicales en los **procesos organizacionales**, es decir, en las formas en que se lleva a cabo el trabajo de la organización. Cuando los gerentes deciden manejar sus operaciones mediante la administración de la cadena de valor, los antiguos procesos dejan de resultar adecuados. Todos los procesos organizacionales tienen que ser evaluados críticamente y de principio a fin para determinar dónde se añade valor. Todas las actividades que no sumen valor al proceso deben ser eliminadas. Deben formularse preguntas como “¿En qué puntos es posible aprovechar el conocimiento interno para mejorar el flujo de materiales e información?”, “¿Qué podemos hacer para configurar mejor nuestro producto y lograr satisfacer tanto a los clientes como a los proveedores?”, “¿De qué manera se puede mejorar el flujo de materiales e información?” y “¿Cómo podemos mejorar nuestro servicio al cliente?” respecto de cada uno de los procesos. Por ejemplo, cuando los gerentes de Deere and Company implementaron la administración de la cadena de valor, un profundo proceso de evaluación reveló que las actividades laborales necesitaban estar mejor sincronizadas y las interrelaciones entre los diversos eslabones de la cadena de valor tenían que ser mejor administradas. En consecuencia, modificaron numerosos procesos de trabajo a nivel divisional y consiguieron incrementar el valor.[27]

En términos de los procesos organizacionales, es posible establecer tres importantes conclusiones. La primera, que hace falta obtener mejores proyecciones de la demanda y que esto *es* posible gracias a la existencia de vínculos más estrechos con los clientes y los proveedores. Por ejemplo, en un esfuerzo por asegurarse de que Listerine estuviera en los anaqueles de las tiendas cuando los clientes lo quisieran (algo que en la industria minorista se conoce como *tasas de reabastecimiento de producto*), Walmart y el Consumer Healthcare Group de Pfizer colaboraron en la obtención de mejores proyecciones de la demanda del producto. A través de sus esfuerzos compartidos, los socios incrementaron las ventas de Listerine en Walmart, un estupendo resultado

tanto para el proveedor como para el minorista. Además, los consumidores también se vieron beneficiados, ya que podían comprar el producto cuando y donde era más conveniente para ellos.

La segunda conclusión es que quizá resulte necesario que algunas funciones sean ejecutadas en colaboración con otros socios de la cadena de valor. De hecho, esta colaboración podría llegar hasta el punto de compartir empleados. Por ejemplo, Saint-Gobain Performance Plastics ubica a algunos de sus propios empleados en las instalaciones de sus clientes y lleva a ciertos empleados de sus proveedores y clientes a trabajar en las suyas.[28]

Por último, es posible concluir que se necesitan nuevas medidas de evaluación del desempeño en varias de las actividades que conforman la cadena de valor. En vista de que el objetivo de la administración de la cadena de valor es satisfacer y exceder las necesidades y deseos de los clientes, es preciso que los gerentes tengan una imagen más completa respecto de qué tan bien están creando y entregando valor para los clientes. Por ejemplo, cuando Nestlé USA implementó una administración de la cadena de valor, rediseñó su sistema de métricas para enfocarlo en un conjunto de medidas consistente (incluyendo el grado de precisión de las proyecciones de la demanda, los planes de producción, la entrega a tiempo y el nivel del servicio al cliente), lo cual le permitió identificar las áreas problemáticas con mayor rapidez y poner en práctica las acciones necesarias para resolverlas.[29]

LIDERAZGO La administración efectiva de la cadena de valor tampoco es posible si no se cuenta con un liderazgo sólido y comprometido. Los gerentes de todos los niveles organizacionales deben apoyar, facilitar y promover la implementación y la práctica continua de la estrategia. Además, deben comprometerse con toda seriedad a identificar cuál es el valor, cómo puede proveerse de la mejor manera y a evaluar cuán exitosos han sido los esfuerzos puestos en acción en ese sentido. Una cultura en la que todos los esfuerzos estén enfocados en generar un valor superior al cliente sólo es posible si existe ese tipo de compromiso por parte de los líderes de la organización.

Por otro lado, es importante que los gerentes delineen las expectativas que tiene la organización al optar por la administración de la cadena de valor. Idealmente, los gerentes empezarán por establecer una visión o misión que exprese el compromiso de la organización por identificar, capturar y proporcionar el valor más alto posible a los clientes. Por ejemplo, cuando American Standard comenzó a utilizar la administración de la cadena de valor, su director general presidió docenas de reuniones por todo Estados Unidos con la intención de describir el nuevo entorno competitivo y explicar por qué la compañía necesitaba fortalecer las relaciones de trabajo con sus socios de la cadena de valor y así satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.[30]

Por último, es preciso que los gerentes aclaren cuáles son las expectativas en torno del papel que juega cada uno de los empleados en la cadena de valor. Pero tener expectativas claras no sólo es importante para los socios internos, sino también para los socios externos. Por ejemplo, los gerentes de American Standard establecieron requerimientos muy claros para sus proveedores, se prepararon para sacrificar a cualquiera de ellos que no fuera capaz de cumplirlos, y lo hicieron. La parte positiva es que aquellos que sí cumplieron los requisitos se vieron beneficiados con un incremento de negocios, y American Standard logró contar con socios dispuestos a trabajar codo a codo con la empresa para generar mayor valor para los clientes.

EMPLEADOS/RECURSOS HUMANOS Cuando los empleados recién contratados en la fábrica Thermo Fisher Scientific de Marietta, Ohio tienen preguntas relacionadas con su labor, pueden consultar a un miembro del "Árbol de conocimiento" de la empresa. En realidad, el "árbol" en cuestión es un tablero de anuncios con fotografías de empleados que han trabajado por décadas en la fábrica.[31]

Como hemos mencionado varias veces a lo largo de nuestro análisis de las distintas teorías administrativas, los empleados constituyen el recurso más importante de la organización. Sin ellos no se fabricaría producto ni se proveería servicio alguno… De hecho, no habría posibilidad de realizar ningún esfuerzo organizado para buscar la satisfacción de los objetivos comunes. Así pues, no es sorpresa que los empleados jueguen un papel muy relevante en la administración de la cadena de valor. Por lo que se refiere a los recursos humanos, los tres requisitos principales de la administración de la cadena de valor son: métodos flexibles para el diseño laboral, procesos de contratación eficaces y capacitación constante.

La flexibilidad es la clave del diseño laboral en la administración de la cadena de valor. Los roles de trabajo tradicionales, basados en funciones como marketing, ventas, cuentas por cobrar, servicio al cliente, etc., no funcionan. En lugar de ellos, los puestos de trabajo deben ser diseñados en torno de procesos laborales que generen y provean valor a los clientes. Lo que se necesita son empleos y empleados flexibles. Por ejemplo, en las instalaciones de Nordson

Corporation en Swainsboro, Georgia, los trabajadores son capacitados para desempeñar varias tareas distintas, lo cual en realidad es bastante común en muchas fábricas de manufactura. Lo singular del caso es que en Nordson se espera que incluso los empleados asalariados dediquen cuatro horas al mes a la fabricación de productos en el área de manufactura de la planta.[32]

En una organización determinada por la cadena de valor, los empleados deben ser asignados a equipos de trabajo que se dediquen específicamente a resolver un proceso determinado, y es posible que se les pida hacer distintas cosas cada día, dependiendo de las necesidades. En un entorno en donde el objetivo de proveer valor al cliente se cumple mejor mediante relaciones colaborativas que podrían modificarse a medida que se transformen las necesidades del cliente, y donde los procesos o las descripciones de los puestos de trabajo no están estandarizados, la flexibilidad de los empleados es vital. En consecuencia, el proceso de contratación de la organización debe diseñarse para identificar a los candidatos que cuenten con la capacidad de aprender y adaptarse.

Por último, la necesidad de flexibilidad también exige una inversión significativa en capacitación continua para los empleados. Independientemente de que la capacitación tenga que ver con aprender a usar algún software, mejorar el flujo de materiales a lo largo de la cadena, identificar actividades que añaden valor, tomar decisiones más adecuadas y expeditas o mejorar cualquier cantidad de otras actividades laborales, lo importante es que los gerentes se aseguren de que su fuerza laboral cuente con las herramientas y los conocimientos indispensables para ejecutar su trabajo de forma eficiente y eficaz.

CULTURA Y ACTITUDES ORGANIZACIONALES El último requisito impuesto por la administración de la cadena de valor consiste en tener una cultura y unas actitudes organizacionales congruentes con ella. Con base en la amplia descripción que hemos venido haciendo de la administración de la cadena de valor, es probable que usted tenga ya una idea bastante precisa de qué tipo de cultura se necesita para su implementación. Entre las actitudes culturales es posible citar la capacidad de compartir y colaborar, la apertura, la flexibilidad y el respeto y la confianza mutuos. Por supuesto, no sólo los socios internos, sino también los externos, deben contar con dichas actitudes.

Obstáculos para la administración de la cadena de valor

No obstante los numerosos beneficios que hemos venido enumerando, los gerentes deberán superar varios obstáculos al administrar la cadena de valor, incluyendo las barreras organizacionales, las actitudes culturales, las capacidades requeridas y el personal (vea la figura MAO-3).

BARRERAS ORGANIZACIONALES En la planta de manufactura de General Cable en Manchester, New Hampshire, uno de los desafíos más interesantes que enfrentan gerentes y empleados en su intento por mantener su competitividad de primer nivel, estriba en que la fuerza laboral está conformada por personas de 23 nacionalidades que, en conjunto, hablan 12 idiomas además del inglés. Esta diversidad lingüística dificulta mucho la transmisión rápida de los mensajes. Sin embargo, se las han arreglado utilizando señales visuales en todos los puntos de la planta.[33]

Las barreras organizacionales son uno de los obstáculos más difíciles de superar. Entre ellas están la negativa o renuencia a compartir información, la resistencia a modificar el estado de las cosas y los temas de seguridad. De no haber información compartida, la colaboración y la cooperación estrechas son imposibles. Y la resistencia de los empleados a modificar el estado de las cosas puede provocar que fracasen los esfuerzos por implementar

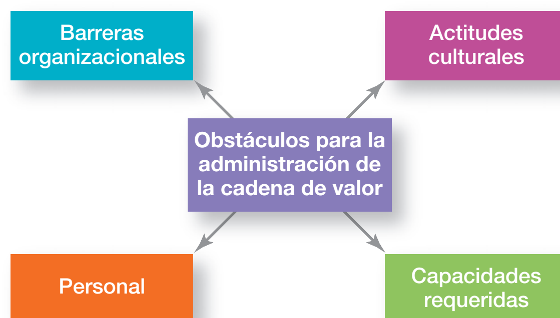


Figura MAO-3
Obstáculos para la administración de la cadena de valor

de forma exitosa la administración de la cadena de valor. Por último, en vista de que la administración de la cadena de valor depende en gran medida de una sólida infraestructura de tecnologías de la información, los problemas de seguridad de Internet y otros sistemas necesitan ser atendidos.

ACTITUDES CULTURALES Las actitudes culturales que no respaldan la administración de la cadena de valor, en particular en términos de confianza y control, también pueden ser obstáculos para su implementación. La confianza es un factor de gran importancia, tanto si el problema es la carencia o un exceso de la misma. Para ser eficaces, los socios de la cadena de valor deben confiar unos en otros. Es esencial que haya respeto por las actividades de todos los socios y una actitud honesta respecto de ellas. Cuando no existe esa confianza, los socios se resisten a compartir información, capacidades y procesos. Por otro lado, un exceso de confianza también puede ser un problema. Prácticamente todas las organizaciones son vulnerables al robo de **propiedad intelectual**, es decir, de la información confidencial de vital importancia para que la organización pueda funcionar y competir eficiente y eficazmente. Es necesario poder confiar en los socios de la cadena de valor, si se quiere que los valiosos activos de la organización no queden comprometidos.[34] Otra actitud cultural que puede ser un obstáculo es la creencia de que cuando una organización colabora con socios internos y externos, pierde el control de su propio destino. Sin embargo, esta falta de control no es real. Incluso con la colaboración intensa que es necesaria en la administración de la cadena de valor, las organizaciones siguen detentando el control de las decisiones más relevantes, como las concernientes a qué valoran los clientes, qué tanto valor desean obtener y cuáles son los canales de distribución importantes.[35]

propiedad intelectual
Información confidencial de vital importancia para que la organización pueda funcionar y competir eficiente y eficazmente

CAPACIDADES REQUERIDAS Como comentamos al hablar de los requerimientos que debe cumplir la implementación exitosa de la administración de la cadena de valor, los socios que participan en la misma necesitan contar con numerosas capacidades. Varias de ellas (coordinación y colaboración, la habilidad para configurar los productos de forma que satisfagan a clientes y proveedores, y la destreza para educar a los socios internos y externos) no son sencillas de desarrollar, pero resultan esenciales para capturar y explotar la cadena de valor. Muchas de las empresas que hemos descrito a lo largo de esta sección ponen en práctica pruebas muy críticas y difíciles para evaluar sus capacidades y procesos con el propósito de volverse más eficientes y eficaces en el manejo de sus cadenas de valor.

PERSONAL El último obstáculo para lograr una correcta administración de la cadena de valor puede ser el personal de la organización. De no contar con su resuelto compromiso por hacer lo que sea necesario para respaldar la estrategia, la administración de la cadena de valor sencillamente no tendrá éxito. Si los empleados se rehúsan a ser flexibles en su trabajo, sobre todo respecto de cómo y con quién trabajan, la colaboración y la cooperación a lo largo de toda la cadena de valor serán difíciles de conseguir.

Por otro lado, la administración de la cadena de valor demanda una increíble cantidad de tiempo y energía por parte de los empleados de la organización. Los gerentes deben motivar elevados niveles de esfuerzo en sus subordinados, lo cual no es sencillo de lograr.

Por último, un importante problema de recursos humanos es la ausencia de gerentes experimentados que puedan dirigir las iniciativas de la administración de la cadena de valor. Como se trata de una estrategia no muy difundida, existen pocos gerentes que la hayan implementado con éxito. No obstante, las organizaciones progresistas saben que la administración de la cadena de valor ofrece muchos beneficios y se esfuerzan por ponerla en acción sin importar los obstáculos.

TEMAS actuales relativos a la administración de operaciones

Rowe Furniture se impuso un objetivo muy audaz: fabricar un sofá en 10 días. Su intención era "volverse tan eficiente en la fabricación de muebles como lo es Toyota en el armado de automóviles". Cumplir ese objetivo, sin embargo, le exigió remodelar por completo su proceso de administración de operaciones para poder aprovechar la tecnología sin sacrificar la calidad.[36] Las acciones de Rowe ilustran tres de los temas más importantes que pueden verse hoy en día en la administración de operaciones: tecnología, calidad, y personalización masiva y adelgazamiento organizacional.

Papel de la tecnología en la administración de operaciones

Los sistemas de posicionamiento global (GPS) están modificando muchas iniciativas empresariales, desde las relacionadas con la transportación hasta las compras, desde la atención médica hasta el cumplimiento de la ley, e incluso las agrícolas.[37] Como muchas otras tecnologías, el GPS fue inventado para que la milicia controlara el movimiento de las armas y el personal. Hoy en día, sin embargo, el GPS está siendo utilizado para llevar un control de las flotas mercantes, revitalizar algunos productos de consumo como relojes y cámaras fotográficas, y para monitorear las acciones de delincuentes en libertad bajo palabra o agresores sexuales.

Al hablar sobre la administración de la cadena de valor, mencionamos que el competitivo mercado actual ha impuesto grandes presiones para que las organizaciones entreguen de forma oportuna productos y servicios valorados por los clientes. Las empresas bien preparadas están buscando mecanismos que les permitan aprovechar la tecnología para mejorar su administración de operaciones. Muchas compañías de comida rápida compiten para ver cuál puede ofrecer mejor y más expedito servicio a los clientes motorizados. En vista de que los restaurantes con atención a automovilistas están generando una enorme parte de las ventas, darles un servicio más rápido y eficiente puede representar una importante ventaja competitiva. Por ejemplo, Wendy's está añadiendo marquesinas a algunos de sus tableros de menú y reemplazando parte de los textos con imágenes. Otros restaurantes utilizan pantallas de confirmación, una tecnología que mejoró más de 11 por ciento la precisión de McDonald's en la toma de pedidos. La tecnología utilizada por dos cadenas estadounidenses indica a los gerentes qué tanta comida necesitan preparar, con base en un conteo de los vehículos en línea de espera para ser atendidos y factorizando la demanda en función de los cupones y materiales promocionales en circulación. Hasta Domino's está empleando un nuevo sistema de punto de venta para atraer a los clientes y agilizar los pedidos *online*.[38]

Aunque las actividades de producción de las organizaciones se basan en el reconocimiento de que el "cliente es el rey", es preciso que los gerentes sigan siendo receptivos. Por ejemplo, los gerentes de operaciones requieren contar con sistemas que evidencien la capacidad disponible, el estatus de los pedidos y la calidad de los productos mientras éstos se hallan en proceso de manufactura, y no sólo después de los hechos consumados. Para vincularla más estrechamente con los clientes, la producción debe estar sincronizada con todas las demás actividades de la empresa. Por otro lado, para evitar cuellos de botella y retrasos, es preciso que la función de producción esté asociada con todo el sistema organizacional.

El elemento que posibilita tal nivel de colaboración es la tecnología, misma que también está permitiendo que las organizaciones controlen mejor sus costos, sobre todo en áreas de mantenimiento preventivo, diagnóstico remoto y pago de servicios. Por ejemplo, los nuevos equipos compatibles con Internet incluyen servidores web integrados que pueden comunicarse de forma proactiva. En otras palabras, esto significa que si una pieza del equipo se descompone o alcanza ciertos parámetros predeterminados que indican su descompostura inminente, el equipo mismo puede pedir atención. Pero la tecnología puede hacer algo más que disparar señales de alarma o encender botones indicadores. Por ejemplo, algunos dispositivos cuentan con la capacidad de iniciar el sistema de correo electrónico o enviar mensajes a un proveedor, al departamento de mantenimiento o a algún contratista, describiendo el problema específico que están sufriendo o solicitando refacciones y servicio. ¿Cuánto vale este control de mantenimiento digital? Mucho, considerando que puede evitar la descompostura de los equipos y la subsecuente pérdida de tiempo de producción.

Los gerentes que entienden el poder que tiene la tecnología para contribuir a un desempeño más eficiente y eficaz están conscientes de que la administración de operaciones no es tan sólo una perspectiva tradicional sobre la fabricación de productos. Por el contrario, es un modelo que hace énfasis en la necesidad de que todas las funciones empresariales trabajen en conjunto para encontrar soluciones a los problemas de los clientes. Incluso los proveedores de servicios comprenden el poder que otorga la tecnología en la realización de estas tareas. Por ejemplo, Southwest Airlines actualizó el software de las cabinas de sus aviones para permitir que sus pilotos (quienes reciben una sólida capacitación) sigan rutas de vuelo muy precisas a los aeropuertos basadas en información satelital, con lo cual se ahorra combustible, se disminuyen los retrasos y se evita el ruido excesivo.[39]

Iniciativas de calidad

Los problemas relacionados con la calidad son muy onerosos. Por ejemplo, aunque Apple ha tenido un éxito excepcional con su iPod, las baterías de las primeras tres versiones tenían una duración máxima de 4 horas en lugar de las más de 12 que esperaban los clientes. Las inconformidades de los usuarios le costaron a Apple casi 100 millones de dólares. En Schering-Plough, los problemas que presentaron sus inhaladores y otros productos farmacéuticos tuvieron su origen en errores de control de calidad consuetudinarios, por los que la empresa terminó pagando

una multa de 500 millones de dólares. Por su parte, la industria automotriz desembolsó en un solo año 14 500 millones de dólares para cubrir el costo de garantías y trabajos de reparación.[40]

Muchos expertos consideran que las organizaciones incapaces de fabricar productos de alta calidad tampoco pueden competir con éxito en el mercado global. Pero ¿qué es la calidad? ¿Qué queremos decir cuando afirmamos que un producto o servicio son de calidad? ¿Acaso nos referimos a que el producto es confiable, que no se descompone o deja de funcionar? ¿O que el servicio nos es proporcionado de la forma que esperábamos? ¿Quizá sencillamente quiere decir que el producto hace lo que se supone que debe hacer? Para los propósitos de esta obra, definiremos **calidad** como la capacidad de un producto o servicio para realizar de manera confiable lo que se supone debe hacer y, así, satisfacer las expectativas del cliente.

calidad
Capacidad de un producto o servicio para realizar de manera confiable lo que se supone debe hacer y, así, satisfacer las expectativas del cliente

¿Cómo se logra la calidad? Éste es un tema en el que los gerentes deben reflexionar. Una forma conveniente de visualizar las iniciativas de calidad consiste en considerar las funciones gerenciales (planeación, organización, dirección y control) que necesitan ponerse en acción.

PLANEACIÓN PARA LA CALIDAD Los gerentes deben contar con objetivos de mejora de la calidad, y con estrategias y planes para cumplirlos. Los objetivos pueden contribuir a que la atención de todos los involucrados se mantenga enfocada en algún estándar de calidad que se quiera alcanzar. Por ejemplo, el objetivo de Caterpillar es aplicar técnicas de mejora de la calidad para reducir sus costos.[41] Aunque esta meta es específica y desafiante, los gerentes y los empleados se han unido para producir estrategias bien diseñadas que les permitan lograrla, y confían en poder hacerlo.

ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN PARA LA CALIDAD En vista de que las iniciativas de mejora de la calidad son puestas en práctica por los empleados de la organización, es importante que los gerentes busquen cuál es la manera más efectiva de organizarlos y dirigirlos. Por ejemplo, en la planta de General Cable Corporation en Moosejaw, Saskatchewan, todos los empleados participan en los programas de capacitación continua para garantizar la calidad. Además, el gerente de la fábrica está firmemente convencido de que vale la pena dar a los empleados toda la información que necesitan para realizar mejor sus labores. Según él: "Proporcionar información al personal encargado de manejar las máquinas es, sencillamente, indispensable. Se puede establecer una estructura en células, capacitar al personal y utilizar herramientas avanzadas, pero si no se le da a la gente la información necesaria para que ocurra la mejora, no habrá entusiasmo". No hace falta decir que esta empresa comparte los datos de producción y las medidas de desempeño financiero con todos sus empleados.[42]

Las organizaciones que han implementado programas de calidad exitosos y de amplio espectro tienden a apoyarse en dos importantes modelos de recursos humanos: los equipos de trabajo interfuncionales y los equipos de trabajo autodirigidos o empoderados. Como lograr la calidad del producto es algo en lo que deben participar los empleados de todos los niveles organizacionales, no es de sorprender que las empresas impulsadas por la calidad se preocupen por desarrollar empleados bien capacitados, flexibles y empoderados.

CONTROL PARA LA CALIDAD La implementación de iniciativas de mejora de la calidad es imposible si no se cuenta con algún mecanismo para supervisar y evaluar el progreso obtenido. Independientemente de que se trate de estándares para control de inventarios, tasas de defectos, aprovisionamiento de materia prima u otras áreas de la administración de operaciones, es importante poner en práctica controles de calidad. Por ejemplo, en la planta que tiene Northrop Grumman Corporation en Rolling Meadows, Illinois, se han impuesto varios controles de calidad, como un sistema automático de pruebas que integra las funciones de diseño y manufactura y lleva un registro de las mejoras alcanzadas en la calidad del proceso. Por otro lado, los empleados tienen libertad de tomar la decisión de aceptar o rechazar los productos en cualquier punto del proceso de manufactura. El gerente de la planta explica: "Este método ayuda a integrar la calidad en los productos, en lugar de que nos limitemos a tratar de inspeccionar la calidad de los mismos". Sin embargo, una de las acciones más importantes del personal de esta empresa consiste en actuar como si fuera a "ir a la guerra con sus clientes", que son soldados en preparación para participar en conflictos bélicos o situaciones reales de combate. Una vez más, el gerente de la planta comenta: "Lo que nos diferencia es creer que si somos capaces de entender la misión de nuestros clientes en los mismos términos en que ellos lo hacen, podemos ayudarlos a ser más efectivos. No nos sentamos a esperar que el cliente nos pida hacer algo. Más bien, tratamos de averiguar qué es lo que él está tratando de lograr y desarrollamos soluciones para ayudarlo".[43]

Historias como las anteriores, en las que se han logrado mejoras en términos de calidad, no son exclusivas de las operaciones estadounidenses. Por ejemplo, en la planta de ensamblaje que tiene Delphi en Matamoros, México, el esfuerzo de los empleados por mejorar la calidad ha rendido frutos muy significativos. Después de haber alcanzado un nivel de 300 ppm (partes por millón), hoy en día su tasa de rechazo de los clientes por la mercancía entregada es de 10 ppm, lo cual implica una mejora de casi 300 por ciento.[44] Las iniciativas puestas en práctica en varias empresas australianas, incluyendo Alcoa of Australia, Wormald Security y Carlton and United Breweries, han dado lugar a mejoras significativas en materia de calidad.[45] Y en Valeo Klimasystemme GmbH de Bad Rodach, Alemania, los equipos de ensamblaje construyen diferentes sistemas de control de clima para los vehículos alemanes de lujo, como los de Mercedes y BMW. Las iniciativas de calidad de los equipos de empleados de Valeo han derivado en mejoras muy importantes en varios estándares de calidad.[46]

Objetivos de calidad

Con la intención de mostrar públicamente su compromiso con la calidad, muchas organizaciones de todo el mundo se han impuesto objetivos de calidad muy ambiciosos, siendo los más conocidos los estándares ISO 9000 y Six Sigma.

ISO 9000 **ISO 9000** es un conjunto de estándares internacionales de administración de la calidad, determinados por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, International Organization for Standarization, www.iso.org), los cuales establecen lineamientos uniformes para los procesos de producción con el fin de garantizar que los productos se ajusten a los requerimientos de los clientes. Estos estándares cubren todo tipo de operaciones, desde la revisión contractual para el diseño de productos hasta la entrega de los mismos. Los estándares ISO 9000 se han convertido en la norma internacional para evaluar y comparar a las empresas que participan en el mercado global. De hecho, este tipo de certificación puede ser un prerrequisito para hacer negocios en el entorno internacional. Lograr la certificación ISO 9000 es una prueba de que la empresa ha implementado un sistema de operaciones de calidad.

ISO 9000
Conjunto de estándares internacionales de administración de la calidad que establecen lineamientos uniformes para los procesos de producción con el fin de garantizar que los productos se ajusten a los requerimientos de los clientes

Hasta 2012, más de un millón de certificaciones habían sido concedidas a organizaciones de 175 países. Casi 40 000 empresas estadounidenses cuentan con certificación ISO 9000 y más de 200 000 firmas chinas la han recibido también.[47]

SIX SIGMA Hace más de 30 años, Motorola popularizó el uso de estrictos estándares de calidad mediante la introducción de un programa de mejora de la calidad cuya marca quedó registrada como Six Sigma.[48] En términos muy sencillos, **Six Sigma** es un programa de calidad diseñado para reducir defectos y ayudar a disminuir costos, ahorrar tiempo y mejorar la satisfacción del cliente. Se basa en un estándar estadístico que establece el objetivo de no más de 3.4 defectos por millón de unidades o procedimientos. ¿Qué significa su nombre? Sigma es la letra griega que utilizan los especialistas en estadística para definir una desviación estándar respecto de la distribución normal (o curva de campana). Entre más alto es el valor de sigma, menores son las desviaciones respecto de la norma, lo cual significa que hay menos defectos. En el nivel "One Sigma", dos terceras partes de cualquier elemento bajo medición caen dentro de la curva. En "Two Sigma", la proporción es de 95 por ciento. En el nivel "Six Sigma", se tiene el menor número de defectos posible.[49] Éste es, sin duda, un objetivo de calidad muy ambicioso. Aunque se trata de un estándar extremadamente difícil de lograr, muchas empresas determinadas por la calidad están utilizándolo y obteniendo beneficios al hacerlo. Por ejemplo, de acuerdo con los ejecutivos de la compañía, General Electric calcula que ha ahorrado miles de millones de dólares en costos desde 1995.[50] Algunas empresas bien conocidas que han implementado el modelo Six Sigma son ITT Industries, Dow Chemical, 3M Company, American Express, Sony Corporation, Nokia Corporation y Johnson & Johnson. Si bien podría dar la impresión de que quienes más utilizan este método son las compañías de manufactura, las empresas de servicios como instituciones financieras, minoristas y organizaciones dedicadas al cuidado de la salud, también han comenzado a aplicarlo. ¿Qué impacto tiene Six Sigma? Veamos un ejemplo.

Six Sigma
Programa de calidad diseñado para reducir defectos y ayudar a disminuir costos, ahorrar tiempo y mejorar la satisfacción del cliente

En Wellmark Blue Cross & Blue Shield, una empresa dedicada a la administración de servicios de salud, se requerían 65 días o más para añadir un nuevo médico a su listado de planes de atención. Ahora, gracias a Six Sigma, la empresa descubrió que la mitad de los procesos que utilizaba eran redundantes. Una vez que se deshicieron de todos aquellos pasos innecesarios, el trámite tarda 30 días, o menos, e involucra a menos personal. Además, la compañía ha logrado reducir sus gastos administrativos en 3 millones de dólares anuales, monto que se traduce en primas de seguros médicos más económicas para los clientes.[51]

Si bien es importante que los gerentes estén al tanto de que la implementación del modelo Six Sigma o la obtención de la certificación ISO 9000 generan numerosos beneficios, en realidad la principal ventaja deriva de la mejora de la calidad en sí misma. En otras palabras, el objetivo de cualquier certificación en calidad debe ser contar con procesos laborales y sistemas de operaciones que permitan que las organizaciones satisfagan las necesidades de los clientes y que los empelados desempeñen siempre un trabajo de alta calidad.

Personalización masiva y organizaciones esbeltas

El término *personalización masiva* parece una paradoja. Sin embargo, el concepto de "diseño bajo pedido" está convirtiéndose en un tema muy importante de la administración de operaciones para los gerentes de hoy. La **personalización masiva** se refiere al método utilizado para proveer los productos cuando, donde y como quieren los clientes.[52] Empresas tan diversas como BMW, Ford, Levi Strauss, Wells Fargo, Mattel y Dell están adoptando la personalización masiva para mantener u obtener una ventaja competitiva. La personalización masiva requiere técnicas flexibles de manufactura y un diálogo ininterrumpido con los clientes.[53] La tecnología juega un papel importante en ambas condiciones.

personalización masiva
Método utilizado para proveer los productos cuando, donde y como quieren los clientes

Gracias a la manufactura flexible, las empresas desarrollan la capacidad de reajustar rápidamente sus líneas de ensamblaje para fabricar productos bajo pedido. Utilizando tecnologías como maquinaria fabril controlada por computadora, intranets, robots industriales, lectores de códigos de barras, impresoras digitales y software para logística, las empresas pueden manufacturar, ensamblar y entregar a los clientes productos personalizados, con empaques también personalizados, en plazos increíblemente cortos. Dell es un buen ejemplo de las empresas que emplean la tecnología y técnicas flexibles de manufactura para fabricar computadoras personalizadas con base en las especificaciones del cliente.

La tecnología también juega un papel importante en el diálogo continuo con los clientes. Utilizando grandes bases de datos, las empresas pueden llevar un registro de los gustos y las aversiones de los consumidores. Por otro lado, Internet ha hecho posible que las compañías sostengan un diálogo continuo con su clientela, con el fin de conocer cuáles son sus preferencias exactas y poder responder a ellas. Por ejemplo, en el sitio web de Amazon, los clientes son recibidos con un mensaje de bienvenida con sus nombres y pueden obtener recomendaciones personalizadas de libros y otros productos. La capacidad de personalizar los productos en función de los deseos y especificaciones del cliente da pie a una importante relación entre éste y la organización. Si al cliente le gusta el producto y éste le proporciona algún valor, es más probable que permanezca fiel a la marca y/o a la empresa.

Un intenso enfoque en los clientes también es fundamental para convertirse en una **organización esbelta**, es decir, en una organización que comprende qué quieren sus consumidores, identifica lo que tiene valor para el cliente analizando todas las actividades requeridas para fabricar productos, y luego optimiza el proceso completo para adaptarlo a la perspectiva del cliente.[54] Las organizaciones esbeltas se deshacen de todas las actividades que no añaden valor a los ojos del consumidor. Por ejemplo, empresas como United Parcel Service, LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton y Harley-Davidson han puesto en acción operaciones esbeltas. "Las operaciones esbeltas adoptan una filosofía de reducción del desperdicio, esforzándose por alcanzar la perfección mediante el aprendizaje continuo, la creatividad y el trabajo en equipo".[55] En tanto que el número de organizaciones de manufactura y de servicios que adoptan los principios de adelgazamiento operativo aumenta, es preciso aceptar que el camino hacia la eficiencia y la eficacia no tiene fin.

organización esbelta (delgada)
Organización que comprende qué quieren sus consumidores, identifica lo que tiene valor para el cliente analizando todas las actividades requeridas para fabricar productos, y luego optimiza el proceso completo para adaptarlo a la perspectiva del cliente

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué es la administración de operaciones?
2. ¿Qué tipo de organizaciones considera que tienen una mayor necesidad de la administración de operaciones, las de manufactura o las de servicios? Explique.
3. ¿Qué es la cadena de valor? ¿Qué es la administración de la cadena de valor? ¿Cuál es su objetivo? ¿Cuáles son sus beneficios?
4. ¿Cuáles son los requisitos de una administración exitosa de la cadena de valor? ¿Qué obstáculos existen para su implementación?
5. ¿Cómo podría utilizar la administración de la cadena de valor en su vida cotidiana?
6. ¿Qué papel juega la tecnología en la manufactura?
7. ¿Qué es ISO 9000? ¿Qué es Six Sigma?
8. Describa la administración esbelta y explique cuál es su importancia.
9. ¿De qué manera podría aplicarse la administración de operaciones a otras funciones gerenciales además del control?
10. ¿Qué es más importante para el éxito organizacional, la mejora continua o el control de calidad? Explique su punto de vista.

PARTE 4 Práctica administrativa

La disyuntiva de un gerente

Habitat for Humanity es un ministerio de vivienda, cristiano pero ecuménico, dedicado a la construcción de casas asequibles para individuos en extrema pobreza o situación de calle. El modelo utilizado por Habitat es sencillo. Las familias que necesitan una vivienda decente hacen su solicitud en una oficina local del organismo. Los futuros propietarios son elegidos con base en su nivel de necesidad, su disposición a asociarse con el programa y su capacidad para pagar el préstamo inmobiliario. Y eso es todo. No se trata de un programa gratuito. Las familias elegidas para recibir una vivienda tienen que dar un enganche y pagar mensualmente una hipoteca, además de invertir cientos de horas de su propio trabajo para edificar su hogar Habitat. Por otro lado, se comprometen a ayudar a construir otras viviendas Habitat. Por su parte, los voluntarios del programa donan mano de obra, dinero y materiales.

Las organizaciones de asistencia social suelen enfrentar dificultades financieras para proporcionar servicios que nunca son suficientes para satisfacer las abrumadoras necesidades que existen. Habitat for Humanity, sin embargo, recibió en 2009 un importante apoyo financiero de 100 millones de dólares a manos de un individuo que había trabajado con la organización y atestiguado el regalo que sus viviendas representan para las familias pobres. Esa cantidad de dinero implica que Habitat puede tener un enorme impacto tanto hoy en día como en el futuro. Pero el equipo gerencial quiere emplear sabiamente la donación, lo cual implica un verdadero desafío de planeación, estrategia y control.

Pretenda que forma parte del equipo gerencial de Habitat. Utilizando lo que ha aprendido en los capítulos dedicados a la planeación, la administración estratégica y los controles gerenciales en la parte 4, mencione cinco aspectos en los que sugeriría que se enfoque su equipo. Reflexione detalladamente.

Perspectiva global

Las empresas de manufactura han pasado años dedicadas al desarrollo de cadenas globales de suministro de bajo costo. No obstante, cuando las compañías dependen de una cadena global de suministro, cualquier trastorno inesperado (ya sea político, económico, climatológico, derivado de un desastre natural, etc.) podría causar estragos en planes, programas y presupuestos. La erupción del volcán islandés Eyjafjallajokull en 2010, el terremoto/tsunami ocurridos en Japón ese mismo año y la inundación de que fue víctima Tailandia en 2011, siguen frescos en la memoria de gerentes de logística, transportación y operaciones de todo el mundo. Aunque siempre han existido problemas inesperados en la cadena de suministro, hoy en día el impacto que pueden tener en el trabajo eventos ocurridos a miles de kilómetros, ha aumentado los niveles de volatilidad y riesgo para los gerentes y sus organizaciones. Por ejemplo, cuando el volcán islandés hizo erupción, la circulación por grandes porciones del espacio aéreo europeo quedó interrumpida durante más de una semana, lo cual afectó el tránsito aéreo de todo el mundo. En la planta que tiene BMW en Spartanburg, Carolina del Sur, la recepción de autopartes enviadas por avión se retrasó, lo cual ocasionó que se recortaran las jornadas laborales e incluso se hicieran planes de cerrar por completo la fábrica. Por otro lado, durante las inundaciones que afectaron a Tailandia a finales de 2011, los parques industriales donde se manufacturan semiconductores para empresas como Apple y Samsung quedaron bajo el agua y sembradas de cocodrilos. Tras el terremoto y el tsunami que asolaron a Japón a principios de 2011, docenas de contratistas y subcontratistas que proveen muchas refacciones a las industrias automotriz y tecnológica tuvieron que suspender actividades, provocando que empresas como Toyota, Honda y Hewlett-Packard tuvieran que ajustar sus operaciones ante el déficit de partes indispensables.

Analice las preguntas siguientes a la luz de lo que aprendió en la parte 4:

- *Hemos comentado los desafíos asociados con una cadena global de suministro pero, ¿cuáles son algunos de sus beneficios?*
- *¿Qué tipos de planes serían más útiles para enfrentar acontecimientos inesperados como los que hemos venido mencionando?*
- *De acuerdo con lo analizado en el capítulo 9, ¿qué pueden hacer los gerentes para planear eficazmente en los entornos dinámicos?*
- *¿El análisis FODA puede ser útil en estas circunstancias? Explique su respuesta.*
- *¿Cómo podrían utilizar los gerentes la planeación por escenarios al prepararse para desastres como los mencionados? (La planeación por escenarios se analizó en el Módulo de técnicas de planeación y control.)*
- *¿Qué tipos de controles administrativos podrían ser útiles para los gerentes durante dichos eventos?*
- *¿Cómo se ve afectado el sistema de operaciones (sobre todo en las compañías de manufactura) por tales trastornos globales? ¿Qué pueden hacer los gerentes para minimizar el impacto de tales trastornos?*

Fuentes: R. Teijken, "Local Issues in Global Supply Chains", Logistics & Transport Focus, *abril de 2012, pp. 41-43; J. Beer, "Sighted: The Ends of the Earth",* Canadian Business, *invierno de 2011/2012, pp. 19-22; B. Powell, "When Supply Chains Break",* Fortune, *26 de diciembre de 2011, pp. 29-32; A. H. Merrill, R. E. Scale y M. D. Sullivan, "Post-Natural Disaster Appraisal and Valuation: Lessons from the Japan Experience",* The Secured Lender, *noviembre/diciembre de 2011, pp. 30-33; J. Rice, "Alternate Supply",* Industrial Engineer, *mayo de 2011, p. 10; y "Risk Management: An Increasingly Small World",* Reactions, *abril de 2011, p. 252.*

Caso continuo

Starbucks – Planeación y control

Todos los gerentes planean, ya sea de forma amplia o limitada: sus planes podrían abarcar la semana próxima, el mes siguiente o los dos años que vienen. Además, podrían afectar a un grupo de trabajo, a una división completa o a la totalidad de la organización. Independientemente del tipo y la amplitud de la planeación efectuada por un gerente, lo importante es la actividad



Scott McMartin, director de promoción global del café de Starbucks, posa en el salón de las tazas de la sede central de la empresa donde todos los días se realizan catas de control de calidad. Compradores, catadores y miembros del equipo de control de calidad de Starbucks prueban un promedio de 1 000 tazas de café al día como parte de las estrictas actividades de control para cumplir su objetivo de ofrecer a los consumidores un producto único y de la más alta calidad.
Fuente: Reuters/Marcus Donner

en sí misma. Sin planeación, los gerentes no tendrían nada que organizar, dirigir o controlar.

Starbucks – Planeación

Teniendo en cuenta los numerosos logros de Starbucks, no hay duda de que sus gerentes han trabajado bien en cuanto a planeación se refiere. Veamos cómo lo han hecho.

Objetivos de la empresa

Para julio de 2012, Starbucks contaba con más de 17 200 puntos de venta en más de 58 países. Su objetivo para 2013 era abrir 1 200 cafeterías netas más (es decir, cafeterías nuevas menos aquellas que cerraron sus puertas). En cuanto a sus metas financieras para ese año, Starbucks esperaba generar un crecimiento de ingresos de 10 a 13 por ciento y un incremento de las utilidades por acción de 15 a 20 por ciento. Además de estos objetivos cuantitativos/fiscales, la empresa está enfocada en el desarrollo continuo de nuevos productos a base de café y en permanecer fiel a sus responsabilidades globales de índole social.

Estrategias de la empresa

Starbucks ha sido reconocida como una de las marcas más dinámicas del sector minorista en las últimas dos décadas. Entre sus logros está el haber sido capaz de superar el hecho de que su negocio se basa en un producto básico, para convertirse en una marca líder a nivel global al reinventar la experiencia de disfrutar un buen café. Más de 60 millones de veces por semana un cliente recibe un producto (ya sea una bebida fría o caliente, algún tipo de alimento, etc.) de un partner de Starbucks. Esto no es sino un reflejo del éxito obtenido por Howard Schultz en la creación de algo que no había existido previamente en Estados Unidos: el gusto por el café. Gracias a ello, Schultz dio lugar a un fenómeno cultural. Starbucks ha cambiado los hábitos alimenticios del pueblo estadounidense, sin mencionar la forma en que gasta su dinero y cómo pasa su tiempo libre.

Además, Starbucks ha logrado atraer a prácticamente todos los sectores demográficos que conforman su amplia base de clientes. Su oferta ya no es exclusiva para los profesionales urbanos o la gente con poder adquisitivo, y tampoco sólo para los intelectuales o las personalidades creativas. En sus cafeterías se pueden ver madres de familia, trabajadores de la construcción, cajeros bancarios y asistentes de oficina. Y, a pesar de su alto precio, los clientes pagan sus productos porque consideran que valen lo que cuestan. Lo que obtienen a cambio de su dinero es uno de los cafés más finos de la oferta comercial, elaboración personalizada y, por supuesto, el ambiente Starbucks: sillones confortables, música, aroma, el agradable siseo de la máquina de espressos, elementos que evocan la cálida sensación de comunidad y conexión que Schultz experimentó en su primer viaje de negocios a Italia y que supo instintivamente que podría funcionar en cualquier parte.

Siendo el minorista de café de especialidad número uno del mundo, Starbucks vende bebidas a base de café, comida, café en grano, tés Tazo, café instantáneo y otros productos de la marca VIA®, accesorios y equipo relacionados con el café, bebidas frías, y muchos otros artículos. Entre sus nuevas introducciones de producto están una línea de bebidas energizantes "naturales", cubos de café K-Cup® para máquinas de una sola taza y un café de tostado ligero conocido como Starbucks Blonde Roast. El programa de lealtad de la empresa sigue distinguiéndose entre la competencia. Su sistema My Starbucks Rewards™ cuenta con más de 3.6 millones de miembros activos. Y la compañía ha hecho una enorme inversión en sistemas de pago móviles. Las apps de la tarjeta Starbucks para teléfonos Android y iPhones resultaron enormemente populares. Asimismo, la empresa anunció la creación de una sociedad con Square, una nueva iniciativa empresarial de pagos móviles. Square procesa todas las transacciones con tarjetas de crédito o débito que se realizan en las cafeterías Starbucks de Estados Unidos. Dentro de poco, los clientes podrán cargar a sus tarjetas de crédito las compras que realicen con sólo decir sus nombres.

La principal competencia de Starbucks son los restaurantes de servicio rápido y las cafeterías de especialidad. McDonald's, por ejemplo, ha hecho una fuerte inversión en su concepto McCafé, que ofrece café, smoothies de fruta natural, leches malteadas y frappés. Y, aunque las cafeterías de especialidad son numerosas, la mayoría de ellas tiende a encontrarse solamente en los mercados locales.

Starbucks – Control

Una vez que han establecido sus objetivos y planes, y han organizado y estructurado su operación para cumplirlos, ¿el trabajo de los gerentes habrá concluido? ¡Por supuesto que no! De hecho, es todo lo contrario. A partir de ese momento, los gerentes tienen que comenzar a supervisar las actividades laborales para asegurarse de que están llevándose a cabo según lo planeado y corregir cualesquiera desviaciones significativas. En Starbucks, los gerentes controlan varias funciones, actividades, procesos y procedimientos para cerciorarse de que en todos los niveles de la organización se estén cumpliendo los estándares de desempeño deseados.

Control de la experiencia del disfrute del café

¿A qué se debe que Starbucks tenga tanto éxito? Aunque son muchos los factores que han contribuido al mismo, uno de los más relevantes es la capacidad de la empresa para proporcionar a sus clientes un producto único, de alta calidad y con un servicio excepcional. Todo lo que hace cada uno de los partners de Starbucks, desde los del nivel más alto hasta los del más bajo, contribuye a la capacidad de la compañía para funcionar con eficiencia y eficacia. Por su parte, los gerentes necesitan contar con controles que les ayuden a supervisar y evaluar la calidad del trabajo y su forma de ejecución. Los gerentes de Starbucks usan diferentes tipos de controles para asegurarse de que la empresa cumpla sus objetivos. Entre ellos están los controles de transacción, de seguridad, de personal y del desempeño organizacional.

En el trayecto hacia su oficina en el centro de Chicago, una experta en recursos humanos hace un alto en Starbucks para comprar su café mocha alto cotidiano. El supervisor de una obra en construcción entra al área de atención a automovilistas de la cafetería Starbucks de Rancho Cucamonga, California, para ordenar un té Tazo y un rol de canela. Son las 11 de la noche y, buscando un descanso en medio de su repaso para el examen de administración que tendrá al día siguiente, una estudiante entra al Starbucks de su vecindario para disfrutar de una deliciosa bebida energizante sabor frambuesa con granada marca Refresher. Ahora está lista para concentrarse en el capítulo dedicado a los controles administrativos.

Cada semana, se llevan a cabo, en promedio, 60 millones de transacciones en una cafetería Starbucks. La venta promedio por transacción equivale a 7.01 dólares. Estas transacciones entre partners (empleados) y clientes, es decir, el intercambio de productos por dinero, constituyen la principal fuente de ingresos por venta para la compañía. Medir y evaluar la eficiencia y eficacia que tienen esos contactos con los clientes que solicitan los servicios de la empresa en las cafeterías o en las cabinas de atención a automovilistas es muy importante. Como Starbucks ha hecho transacciones de este tipo desde hace muchos años, cuenta con numerosos procesos y procedimientos que permiten su correcto funcionamiento. Sin embargo, cuando se trata de los módulos de atención a automovilistas, las transacciones deben enfocarse primordialmente en la rapidez y la calidad, por lo cual se requieren métricas de evaluación distintas. Cuando un cliente entra a una cafetería y hace su pedido, puede hacerse a un lado mientras preparan su orden, lo cual no es posible si está a bordo de su automóvil. En vista de tales limitaciones, la empresa está implementando mejoras en su servicio para automovilistas. Por ejemplo, ha colocado cronómetros digitales en lugares de fácil visualización para que los empleados puedan vigilar sus tiempos de respuesta; además, se están utilizando pantallas de confirmación de pedidos con el propósito de mantener altas tasas de precisión en la preparación de las órdenes; y, finalmente, al lado de las ventanas de atención han sido convenientemente colocados anaqueles de pan y pasteles.

La seguridad también es un tema importante para Starbucks. Mantener seguros los activos de la empresa (personal, maquinaria, productos, información financiera, etc.) demanda la implementación de controles especiales. La compañía tiene el compromiso de proporcionar a todos los partners un entorno laboral limpio, seguro y saludable. Por su parte, todos los partners comparten la responsabilidad de respetar las reglas y prácticas de seguridad; cooperar con las autoridades para hacerlas cumplir; poner en acción las medidas necesarias para protegerse a sí mismos y a otros partners; tomar los cursos de capacitación en seguridad obligatorios; y reportar inmediatamente cualesquiera accidentes, lesiones o prácticas riesgosas o condiciones de inseguridad que pudieran presentarse. Al ser contratados, todos los partners reciben un manual en el que se les explican los estándares de seguridad y salubridad de la empresa, y se les capacita respecto de los requerimientos establecidos en él. Además, los gerentes reciben entrenamiento continuo en el tema, y se espera que mantengan a sus subordinados bien capacitados y actualizados cuando hay cambios en la materia. Por último, los empleados tienen oportunidad de comunicarse en cualquier momento

con el departamento de Protección de partners y activos para obtener información y asesoría.

Una de las áreas de seguridad que ha sido particularmente importante para Starbucks es la correspondiente a las tarjetas de regalo, mismas que generan un enorme volumen de negocio para la empresa. Estas tarjetas de regalo dan muchas oportunidades de "robo" a los empleados sin ética. El director de compliance de Starbucks ha comentado que detectar fraudes relacionados con las tarjetas es difícil porque, por lo general, no son evidentes desde la perspectiva operativa. No obstante, la compañía utiliza tecnología de análisis transaccional de datos para detectar los casos en que las tarjetas de regalo son utilizadas más de una vez en un solo día y ha identificado otras actividades que revelan posibles fraudes. Cuando la tecnología utilizada por la empresa detecta alguna actividad fuera de la norma, el personal corporativo de Starbucks es alertado y un panel de expertos revisa los datos. Los investigadores han descubierto partners que confiesan haber robado hasta 42 000 dólares. Cuando se detecta alguna transacción anormal pero de menor importancia, se le envía una nota al partner involucrado, pidiéndole que explique la situación. Los empleados "notificados" de esta manera suelen renunciar.

El principal medio de contacto (y el más importante) entre la empresa y los consumidores son sus partners de tiempo parcial y tiempo completo, y lograr que éstos proporcionen un servicio ejemplar al cliente es una de las prioridades de mayor peso para Starbucks. Los partners son animados a esforzarse por lograr que la experiencia de cada uno de los clientes resulte placentera y satisfactoria, y a tratarlos con respeto y dignidad. ¿Qué tipos de control de empleados utiliza Starbucks para asegurarse de que eso se cumpla? Los partners son capacitados en relación con los procedimientos adecuados de almacenamiento, manejo, preparación y suministro de los productos Starbucks. Además, se les pide que notifiquen a sus gerentes tan pronto como vean algo que les haga pensar que un producto pudiera representar un riesgo para la salud o la seguridad de ellos mismos o de la clientela. También se les enseña a identificar posibles señales de violencia en el ámbito laboral y a reducir su vulnerabilidad en caso de enfrentar una situación potencialmente violenta. Los gerentes de las cafeterías reciben el entrenamiento apropiado para poner en acción los pasos necesarios para controlar aquellas situaciones en las que la seguridad de los partners y de los productos pudiera verse comprometida.

Por último, otros tipos de control importantes para los gerentes de Starbucks son los que corresponden al desempeño organizacional y las finanzas. Starbucks emplea medidas de control financiero típicas, pero también toman en consideración como estándar de desempeño el crecimiento de las ventas de las cafeterías que han estado en operación durante por lo menos un año. Un reto continuo es el que tiene que ver con controlar los costos operativos de cada punto de venta. La empresa debe lograr el equilibrio entre mantener costos bajos y seguir ofreciendo un elevado nivel de calidad. A pesar de todo, la empresa ha puesto en práctica ciertos pasos para controlar sus costos. Por ejemplo, las nuevas y más delgadas (esbeltas) bolsas para basura le ahorrarán a la compañía medio millón de dólares por año.

Además de las medidas financieras típicas, los procedimientos y lineamientos de gobernabilidad corporativa constituyen una importante parte de los controles financieros de Starbucks (y, en realidad, para todas las corporaciones públicas cubiertas en la ley Sarbanes-Oxley). La compañía cuenta con directrices muy claras para su consejo directivo en términos de responsabilidades, procesos, procedimientos y expectativas.

La cadena de valor de Starbucks: del grano a la taza

La humeante taza de café que reciben los clientes en cualquier cafetería Starbucks tiene su origen en los granos (o cerezas) de café pizcados en los sembradíos cafetaleros. Desde la cosecha y el almacenaje hasta el tostado y la venta al cliente final, Starbucks comprende la importancia que tienen todos los participantes en su cadena de valor.

Starbucks ofrece una selección de variedades de café de todo el mundo y sus compradores viajan personalmente a las principales regiones cafetaleras de Latinoamérica, África, Arabia, Asia y el Pacífico para seleccionar y adquirir los granos de *arábica* de más alta calidad. Una vez que los granos llegan a cualquiera de las cinco centrales de tostado que tiene la empresa en Estados Unidos o de las tres con que cuenta a nivel global, los tostadores profesionales de Starbucks ponen manos a la obra. Estos individuos saben de café y hacen verdaderos actos de "magia" al crear el nivel de tostado que se ha convertido en la marca distintiva de la empresa. La "transformación" de la materia prima en el producto de calidad y la experiencia que los consumidores esperan recibir de Starbucks implica numerosos desafíos. Condiciones climáticas, de transportación, logísticas, tecnológicas y de inestabilidad política, entre otras, pueden impactar de forma importante la operación comercial de Starbucks.

Un tema de gran relevancia para Starbucks es la protección ambiental. La empresa ha implementado a lo largo de toda su cadena de suministro diferentes acciones tendientes a minimizar su "huella ecológica". Por ejemplo, la compañía pide a sus proveedores que firmen un código de conducta que establece ciertas expectativas sobre estándares y prácticas comerciales. Hasta las cafeterías individuales toman en consideración el impacto ambiental de sus operaciones. Los partners que trabajan en cafeterías de todo el mundo han encontrado formas innovadoras de reutilizar los restos del café utilizado. En Japón, por ejemplo, un equipo de partners se dio cuenta de que esos restos pueden usarse como ingrediente para fabricar papel. Una compañía de impresión local emplea el papel resultante para imprimir el boletín oficial de Starbucks en el país nipón. En Baréin, los partners secan al sol los restos del café, los empacan y los regalan a los clientes para que los utilicen como fertilizante para sus plantas de ornato domésticas.

Preguntas de análisis

1. Liste los objetivos de Starbucks. Describa de qué tipo es cada uno de ellos. Luego explique qué efecto podría tener cada objetivo en la labor de: (a) un empleado de tiempo parcial (barista) que trabaja en una cafetería de Omaha; (b) un técnico de control de calidad que trabaja en la planta de tostado de Starbucks en Ámsterdam; (c) un gerente de ventas regional; (d) el vicepresidente ejecutivo de operaciones de la cadena global de suministro; y (e) el director general de la empresa?
2. Analice los tipos de estrategias de crecimiento que ha utilizado Starbucks. Sea específico.
3. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene Starbucks? ¿Qué tendrá que hacer para mantenerlas?
4. ¿Cree que la marca Starbucks está sobreexpuesta, es decir, que se ha extendido a muchos productos diferentes? ¿Por qué?
5. ¿Qué empresas podrían funcionar bien como benchmark para Starbucks? ¿Por qué? ¿Qué compañías podrían utilizar a Starbucks como benchmark? ¿Por qué?
6. Explique cómo podrían utilizar la elaboración de proyecciones, la presupuestación y la programación los siguientes tipos de gerentes de Starbucks (sea específico): (a) el gerente de una cafetería; (b) un gerente regional de marketing; (c) el gerente de desarrollo global; y (d) el director general de la empresa.
7. Describa a Howard Schultz como líder estratégico.
8. ¿Starbucks está "viviendo" su misión? (Puede consultar la misión de la empresa en su sitio web: www.starbucks.com) Someta el tema a discusión.
9. ¿Qué parámetros de control podrían ser útiles para el gerente de una cafetería de la cadena? ¿Y para un barista encargado de dar servicio en el auto? ¿Y para el gerente de una cafetería con atención para automovilistas?
10. ¿Qué tipos de controles preventivos, concurrentes y de retroalimentación utiliza Starbucks? ¿Existen otros que sería recomendable que empleara? De ser así, descríbalos.
11. ¿Qué "señales de alarma" podrían indicar desviaciones significativas respecto del estándar para (a) un partner de tiempo parcial; (b) el gerente de una cafetería de la cadena; (c) un gerente de distrito; (d) el vicepresidente ejecutivo de finanzas; y (e) el director general de la empresa? ¿Existen similitudes? ¿Por qué?
12. Evalúe las medidas de control que está utilizando Starbucks para controlar el uso de sus tarjetas de regalo. Tome en consideración los tres pasos de que consta el proceso de control.
13. Utilizando los estados financieros más recientes de la empresa, calcule las siguientes proporciones financieras: circulante, deuda-activos, rotación de inventario, rotación total de activos, margen de utilidad sobre las ventas, y retorno sobre la inversión. ¿Qué les indican estas proporciones a los gerentes?
14. ¿Diría que la tecnología de producción/operaciones utilizada por Starbucks en sus cafeterías es unitaria, masiva o de proceso? ¿Y la que emplean en sus plantas de tostado? (*Pista:* revise el capítulo 11 para responder esta pregunta.)
15. ¿Starbucks es capaz de manejar las incertidumbres presentes en su cadena de valor? ¿Cómo? ¿Por qué?
16. Visite el sitio web de la empresa [www.starbucks.com]. Localice la información sobre las actividades ecológicas que la compañía lleva a cabo desde el momento de la compra del grano hasta la venta de una taza de café. Seleccione uno de los pasos de la cadena (quizá su profesor prefiera asignarlos él mismo). Describa y evalúe qué acciones ecológicas se ponen en práctica. ¿De qué manera podrían verse afectadas la planeación, la organización y el control en las áreas correspondientes?
17. Consulte la misión y los principios guía de la organización en su sitio web. ¿Qué efecto cree que tienen en la forma en que Starbucks ejerce control? ¿Cómo contribuyen los controles de la empresa en el cumplimiento de su misión?

Notas de la Parte 4 del Caso continuo

C. Cain Miller, "Starbucks and Square to Team Up", *New York Times Online*, 8 de agosto de 2012; Informe anual 2011 de Starbucks Corporation 2011, www.investor.starbucks.com, 6 de agosto de 2012; boletín de prensa de Starbucks, "Starbucks Reports Record Third Quarter Results", www.investor.starbucks.com, 26 de julio de 2012; R. Ahmed, "Tata Setting Up Starbucks Coffee Roasting Facility", www.online.wsj.com, 26 de julio de 2012; B. Horovitz, "Starbucks Rolling Out Pop with Pep", *USA Today*, 22 de marzo de 2012, p. 1B; boletín de prensa de Starbucks, "Starbucks Spotlights Connection Between Record Performance, Shareholder Value, and Company Values at Annual Meeting of Shareholders", news.starbucks.com, 21 de marzo de 2012; D. A. Kaplan, "Strong Coffee", *Fortune*, 12 de diciembre de 2011, pp. 100-116; J. A. Cooke, editor, "From Bean to Cup: How Starbucks Transformed Its Supply Chain", www.supplychainquarterly.com, cuarto trimestre de 2010; R. Ruggless, "Starbucks Exec: Security from Employee Theft Important When Implementing Gift Card Strategies", *Nation's Restaurant News*, 12 de diciembre de 2005, p. 24; y R. Ruggless, "Transaction Monitoring Boosts Safety, Perks Up Coffee Chain Profits", *Nation's Restaurant News*, 28 de noviembre de 2005, p. 35.

CAPÍTULO 11

Diseño organizacional básico

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

Diez mil millones de dólares. Ésa es la cantidad que la farmacéutica Eli Lilly & Co. calcula que perderá en ingresos anuales de aquí a 2016, a medida que vayan expirando las patentes de tres de sus principales medicamentos.[1] Reemplazar esos ingresos es una de las prioridades más acuciantes del director general de la empresa, John Lechleiter (vea la foto de la página siguiente). La solución es acelerar el ritmo del desarrollo de medicamentos, pero el reto consiste en determinar cómo hacerlo.

A diferencia de sus competidores globales, que han enfrentado desafíos similares en cuanto al desarrollo de productos optando por fusiones y adquisiciones a gran escala, Lechleiter se ha enfocado en adquirir compañías farmacéuticas más pequeñas. Según él, las combinaciones a gran escala "ofrecen alivio en el corto plazo pero no solucionan de raíz el problema de la innovación ni de cómo lograr que los mecanismos [de desarrollo de productos] sean más productivos". El desarrollo de nuevos productos y su canalización, a la mayor velocidad posible, al proceso de aprobación obligatorio, son esenciales para el éxito actual y futuro de la compañía.

Lechleiter narra una anécdota que deja bien clara la pasión que siente hacia su negocio: "El siguiente es un hecho estratégico. En la década de 1960, el promedio de esperanza de vida en Asia oriental era de 39 años. ¡Treinta y nueve! Treinta años más tarde, en la década de 1990, era de 67 años. Piénselo. ¿Acaso ésa es la explicación del boom económico de la región? Yo creo que, en buena medida, así es. La riqueza es resultado de la salud".

Lechleiter tiene la firme convicción de que éste es el siglo "biomédico" y de que, "gracias a la explosión del conocimiento de que somos testigos hoy en día [en



Fuente: AP Photo/Tom Strattman

términos del funcionamiento celular, genómico y de otras actividades biológicas], estamos desarrollando los niveles de productividad que la gente alguna vez anheló alcanzar". Sin embargo, su optimismo se ve mermado por los sucesos que han afectado a su empresa


Fuente: Bloomberg, a través de Getty Images

Diez mil millones de dólares.

Ésa es la cantidad que Eli Lilly & Co. calcula que perderá en ingresos anuales.

(y a otras del sector farmacéutico), a los que se refiere como el "precipicio de las patentes, es decir, la expiración de los derechos de propiedad intelectual" sobre los medicamentos, lo que constituye una verdadera amenaza para la investigación y el desarrollo.

Una de las acciones que Lechleiter puso en práctica fue renovar la estructura operativa de la empresa para dar lugar a cinco unidades globales de negocio: oncología, diabetes, mercados establecidos, mercados emergentes y salud animal. Parte de la reestructuración también involucró crear un centro de investigación y desarrollo de productos mejorado. Otra estrategia consistió en exhortar a la unidad de IyD de la compañía para que busque formas de aprovechar las tecnologías modernas (mejores sistemas de comunicación, disponibilidad continua de Internet, sistemas de gran ancho de banda) y, con base en ellas, desarrolle alternativas de renovación para la forma en que esa función se ha llevado a cabo tradicionalmente. A pesar de los desafíos, el desempeño operativo de Lilly se ha mantenido estable. Más de 60 por ciento de los proyectos de mayor importancia de la empresa se han completado ya o se han acelerado. ¿Qué otros elementos del diseño organizacional podría utilizar Lechleiter para asegurarse de que Lilly cumpla su objetivo de hacer más expedito su proceso de desarrollo de productos?

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

11.1 ***Describir*** *los seis elementos clave del diseño organizacional.*

11.2 ***Comparar*** *las estructuras mecanicista y orgánica.*

11.3 ***Analizar*** *los factores de contingencia que favorecen ya sea al modelo mecanicista o al modelo orgánico de diseño organizacional.*

11.4 ***Describir*** *los diseños organizacionales tradicionales.*

Reemplazar ingresos por 10 mil millones de dólares no es, y nunca será, sencillo. Sin embargo, Lechleiter comprende la importancia de la estructura y el diseño organizacional, sobre todo cuando se trata de los difíciles desafíos de desarrollo de productos que enfrenta su compañía. Las primeras acciones de reestructuración que ha puesto en práctica son las mismas que muchas empresas utilizan al afrontar cambios radicales del entorno en un intento por fortalecerse y tener más éxito. Sus acciones ilustran también la relevancia de diseñar o rediseñar una estructura que contribuya al cumplimiento efectivo y eficaz de las metas organizacionales. En este capítulo analizaremos cuáles son las condiciones para lograrlo.

11.1 ***Describir*** *los seis elementos clave del diseño organizacional.*

DISEÑO de la estructura organizacional

A poca distancia hacia el sur de McAlester, Oklahoma, los empleados de un enorme complejo fabril manufacturan productos que deben ser perfectos. Estos individuos “son tan buenos en lo que hacen, y lo han hecho durante tanto tiempo, que detentan 100 por ciento de la participación de mercado”.[2] Su misión es fabricar bombas para el ejército estadounidense, y hacerlo requiere un entorno laboral caracterizado por una interesante mezcla de frivolidad, estructuración y disciplina, junto con altos niveles de riesgo y emoción. El trabajo se ejecuta eficiente y eficazmente allí, y también en Cisco Systems, aunque en este caso de forma un poco menos estructurada y formal. En Cisco, aproximadamente 70 por ciento de los empleados trabajan desde casa por lo menos 20 por ciento del tiempo.[3] Estas dos organizaciones requieren que el trabajo se lleve a cabo, aunque cada una lo hace utilizando una estructura diferente.

Pocos temas administrativos han sido objeto de tantos cambios como los sufridos en años recientes por la organización y la estructura organizacional. Los gerentes están reevaluando los modelos tradicionales con el propósito de desarrollar nuevos diseños estructurales que den mejor respaldo a los empleados y faciliten la ejecución de sus responsabilidades laborales; es decir, diseños que sean eficientes y, al mismo tiempo, flexibles.[4]

Los conceptos básicos del diseño organizacional, formulados por los primeros autores de textos sobre administración, como Henri Fayol y Max Weber, funcionaron como principios estructurales que sirvieron de guía a los gerentes. (Hallará una descripción de los mismos en las pp. 29-31.) Han pasado más de 90 años desde que muchos de esos principios fueron postulados originalmente. Dado el tiempo transcurrido y tomando en cuenta todos los cambios que han tenido lugar, cualquiera supondría que esos preceptos tienen muy poca validez en la actualidad. Pero, para su sorpresa, es todo lo contrario: casi todos ellos siguen ofreciendo perspectivas muy valiosas en cuanto al diseño organizacional eficiente y eficaz. Por supuesto, a lo largo de los años, también nos hemos percatado de sus limitaciones.

En el capítulo 1 definimos el término **organización** como la función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales. Como puede ver, se trata de un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan una estructura organizacional. La **estructura organizacional** es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura, cuya representación visual se conoce como **organigrama**, también sirve para muchos propósitos (vea la figura 11-1). Cuando los gerentes crean o modifican la estructura, están poniendo en práctica el **diseño organizacional**, un proceso que involucra decisiones relativas a seis elementos: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, alcance del control, centralización y descentralización, y formalización.[5]

organizar
Función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales

estructura organizacional
Disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización

organigrama
Representación visual de la estructura organizacional

diseño organizacional
Creación o modificación de la estructura organizacional

Figura 11-1
Propósitos de la función de organización

- Dividir las labores a realizar entre puestos de trabajo y departamentos específicos.
- Asignar las tareas y responsabilidades relacionadas con los puestos de trabajo individuales.
- Coordinar las diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los puestos de trabajo en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y depurar los recursos organizacionales.

Especialización del trabajo

En la planta de Wilson Sporting Goods de Ada, Ohio, 150 trabajadores (con un promedio de antigüedad superior a 20 años) se encargan de fabricar cada uno de los balones de fútbol americano utilizados en los encuentros de la Liga Nacional de Fútbol (NFL) de Estados Unidos, y casi todos los que se emplean en los partidos colegiales, universitarios y de bachillerato. Para cumplir sus objetivos diarios de producción, los trabajadores se especializan en tareas laborales como cortar, perforar, coser, encordar, etc.[6] Éste es un ejemplo de **especialización del trabajo**, que es la acción de dividir las actividades laborales en tareas específicas para distintos puestos de trabajo. En lugar de ejecutar una actividad completa, empleados individuales se "especializan" en la realización de una parte de la misma con el propósito de incrementar la productividad laboral. En el módulo de historia de la administración hablamos de este concepto, conocido también como división del trabajo.

especialización del trabajo
Acción de dividir las actividades laborales en tareas específicas para distintos puestos de trabajo

La especialización del trabajo hace un uso eficiente de las diversas habilidades que poseen los empleados. En casi todas las organizaciones existen tareas que demandan aptitudes muy desarrolladas, mientras que otras pueden ser realizadas por empleados con un nivel de habilidades más bajo. Si todos los trabajadores tuvieran participación en todos los pasos de un proceso de manufactura, cada uno de ellos necesitaría contar con las habilidades necesarias para ejecutar tanto las labores más demandantes como las más sencillas. Por consiguiente, los empleados realizarían un trabajo cuyos requerimientos estarían por debajo de su nivel de habilidades, excepto al llevar a cabo tareas de alta sofisticación. Además, los trabajadores calificados reciben pagos más elevados que los no calificados y, como los salarios tienden a reflejar el nivel de habilidad más alto, todos recibirían grandes sueldos por ejecutar tareas sencillas, lo cual implica un uso ineficiente de los recursos. Este concepto explica por qué rara vez un cirujano cardiaco sutura el pecho de sus pacientes después de efectuar una operación. Más bien, los encargados de esa labor son médicos en formación que están haciendo su residencia en cirugía a corazón abierto.

Los primeros proponentes de la especialización del trabajo consideraban que dicha estrategia podría provocar un crecimiento significativo de la productividad. A principios del siglo XX tal generalización era razonable. Como la especialización era practicada tan sólo por algunas organizaciones, su implementación generaba casi siempre una productividad más elevada. No obstante, como ilustra la figura 11-2, las cosas buenas no duran mucho. En un punto determinado, las deseconomías humanas derivadas de la división del trabajo (aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, falta de calidad, creciente ausentismo y alta rotación) superan las ventajas económicas.[7]

PERSPECTIVA ACTUAL Hoy en día, casi todos los gerentes siguen considerando que la especialización del trabajo es importante porque ayuda a los empleados a ser más eficientes.

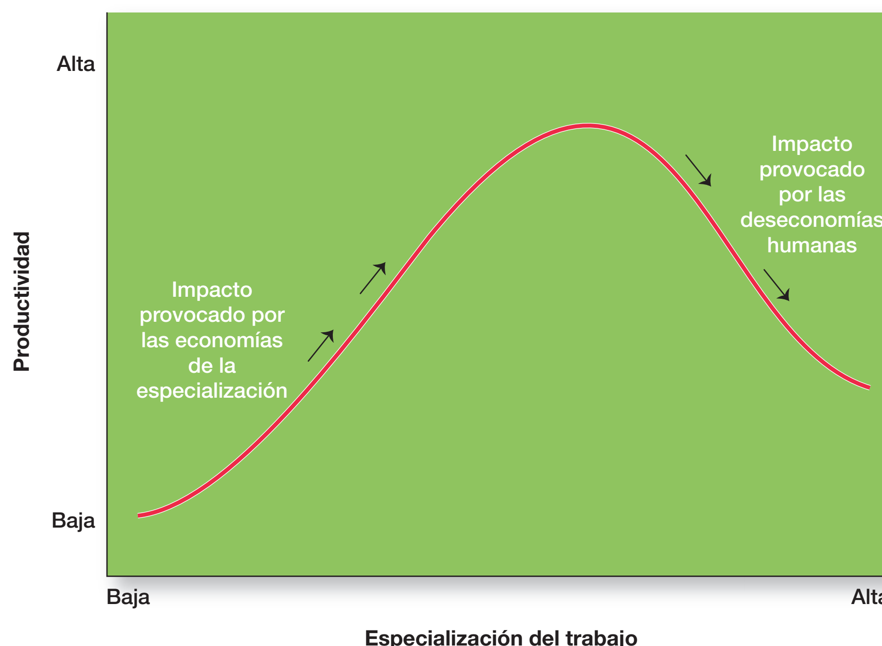


Figura 11-2
Economías y deseconomías derivadas de la especialización del trabajo

Por ejemplo, McDonald's utiliza una alta especialización del trabajo para lograr que sus comidas sean preparadas y entregadas a los clientes de forma eficiente y expedita… por algo se le llama comida "rápida". Una persona toma las órdenes en la ventanilla de atención a automovilistas, otras cocinan y preparan las hamburguesas, alguien más trabaja en la freidora, otros individuos sirven las bebidas, un empleado se concentra en poner los pedidos en bolsas, etc. Esa concentración absoluta en maximizar la eficiencia ha contribuido a aumentar la productividad. De hecho, en muchos McDonald's podrá ver un cronómetro que señala cuánto tiempo tardan los empleados en cumplir un pedido; si se fija bien, es posible que vea también un letrero en el que se estipula la meta de tiempo de atención. Llega el momento, sin embargo, en que la especialización del trabajo deja de elevar la productividad. Ésa es la razón por la que empresas como Avery-Dennison, Ford Australia, Hallmark y American Express utilizan muy poco este modelo estructural y se inclinan más a asignar a sus empleados un amplio rango de tareas a realizar.

Departamentalización

¿Su escuela cuenta con un departamento de servicios estudiantiles o un departamento de becas? ¿El curso de administración que está tomando depende de un departamento académico en particular? Una vez que se ha decidido qué actividades laborales serán llevadas a cabo y quiénes serán responsables de hacerlo, es preciso reagruparlas para que el trabajo sea ejecutado de forma coordinada e integrada. La manera en que se agrupan las actividades laborales en un área de trabajo delimitada se denomina **departamentalización**. Son cinco los estilos de departamentalización utilizados más comúnmente, aunque cada organización puede desarrollar su propia clasificación. (Por ejemplo, un hotel podría contar con un departamento de operaciones de recepción, un departamento de ventas y *catering*, un departamento de ama de llaves y lavandería, y un departamento de mantenimiento.) La figura 11-3 ilustra los distintos tipos de departamentalización, incluyendo las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

departamentalización
Proceso mediante el cual se agrupan ciertas actividades laborales en un área de trabajo delimitada

PERSPECTIVA ACTUAL Casi todas las organizaciones de gran tamaño siguen usando combinaciones de los distintos tipos de departamentalización. Por ejemplo, una importante empresa japonesa de artículos electrónicos organiza sus divisiones en líneas funcionales, sus unidades de manufactura en torno de los procesos, sus unidades de ventas de acuerdo con siete regiones geográficas, y éstas en cuatro categorías de clientes. Black & Decker utiliza una estructura muy similar.

Una tendencia bastante popular en el tema de departamentalización consiste en el uso creciente de divisiones por grupos de consumidores. En vista de que conseguir y mantener a la clientela es esencial para tener éxito, este modelo funciona bien porque hace hincapié en supervisar y responder a los cambios que se dan en las necesidades de los clientes. Otra tendencia en boga es el uso de equipos, sobre todo en razón de que las tareas laborales se han ido volviendo cada vez más complejas y demandan diversas habilidades. Uno de los tipos de equipo que muchas organizaciones están utilizando es el **equipo interfuncional**, un equipo de trabajo conformado por individuos provenientes de varias especialidades funcionales. Por ejemplo, en la división de planeación y logística de materiales de Ford, un equipo interfuncional compuesto por empleados que proceden de las áreas financiera, de compras, ingeniería y control de calidad, en conjunto con representantes de los proveedores externos de logística, ha desarrollado varias ideas de mejora laboral.[8] Analizaremos con más detalle los equipos interfuncionales (y todos los demás tipos de equipos) en el capítulo 14.

equipo interfuncional
Equipo de trabajo conformado por individuos provenientes de varias especialidades funcionales

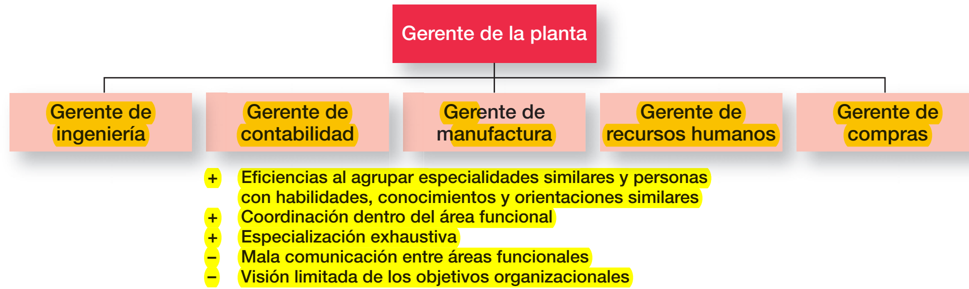
Cadena de mando

Imagine que, estando en su trabajo, surge de pronto una situación problemática. ¿Qué haría para darle solución? ¿A quién le pediría ayuda para resolverla? En un caso de emergencia como éste, las personas necesitamos saber quiénes son nuestros superiores. Ésa es precisamente la función de la **cadena de mando**, es decir, de la línea de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos y que ayuda a especificar quién le reporta a quién. Los gerentes necesitan tomarla en consideración al organizar el trabajo, ya que contribuye a que los empleados sepan a quién deben reportar y a quién acudir en caso de enfrentar un problema. Para comprender la cadena de mando, primero es indispensable conocer el significado de tres conceptos muy relevantes: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. Veamos antes que nada a qué se refiere el término autoridad.

cadena de mando
Línea de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos, y cuya función es especificar quién le reporta a quién

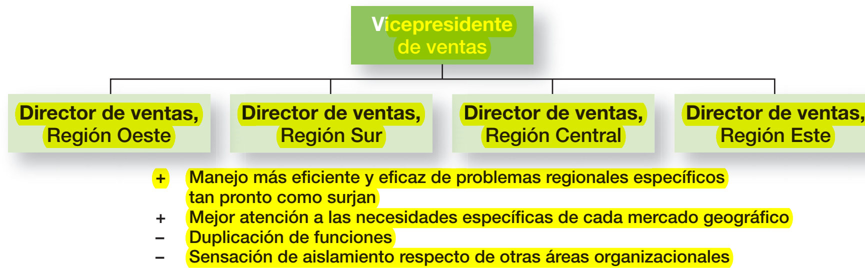
Figura 11-3
Cinco formas comunes de departamentalización

DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL – Agrupación de puestos de trabajo por función



+ Eficiencias al agrupar especialidades similares y personas con habilidades, conocimientos y orientaciones similares
+ Coordinación dentro del área funcional
+ Especialización exhaustiva
– Mala comunicación entre áreas funcionales
– Visión limitada de los objetivos organizacionales

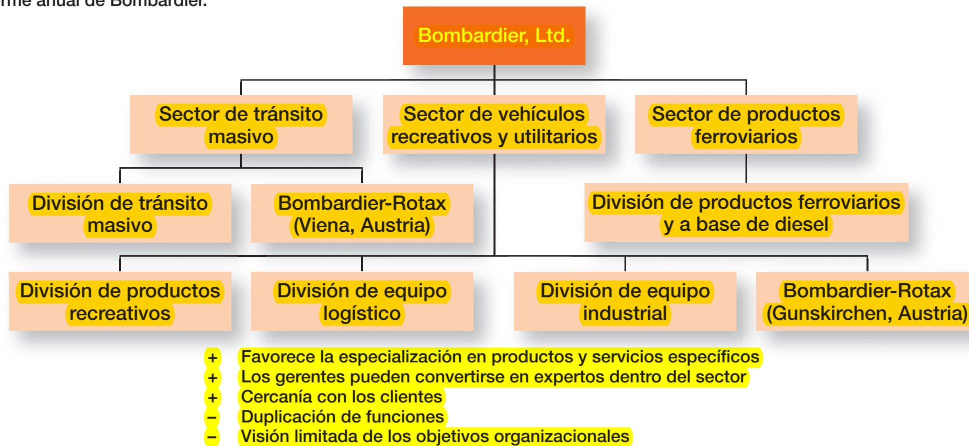
DEPARTAMENTALIZACIÓN GEOGRÁFICA – Agrupación de puestos de trabajo por región geográfica



+ Manejo más eficiente y eficaz de problemas regionales específicos tan pronto como surjan
+ Mejor atención a las necesidades específicas de cada mercado geográfico
– Duplicación de funciones
– Sensación de aislamiento respecto de otras áreas organizacionales

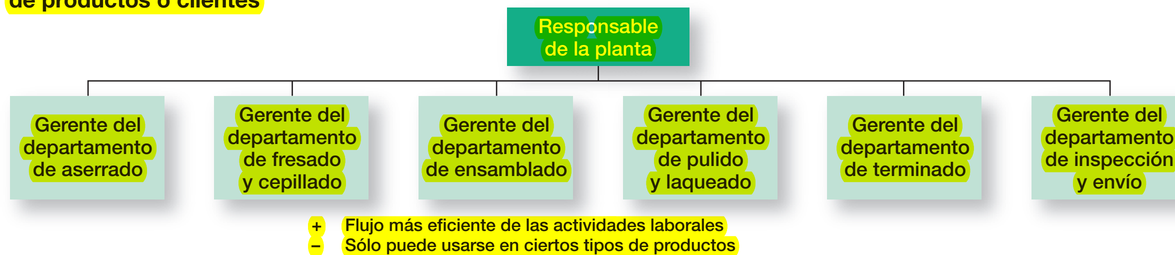
DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS – Agrupación de puestos de trabajo por línea de producto

Fuente: Informe anual de Bombardier.



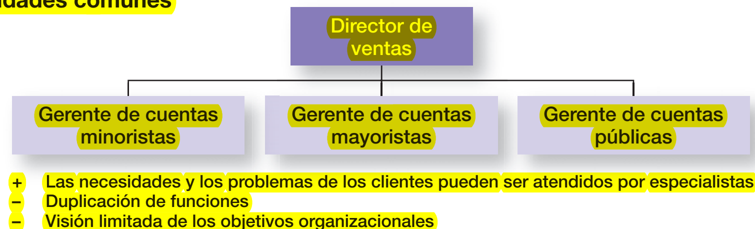
+ Favorece la especialización en productos y servicios específicos
+ Los gerentes pueden convertirse en expertos dentro del sector
+ Cercanía con los clientes
– Duplicación de funciones
– Visión limitada de los objetivos organizacionales

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESOS – Agrupación de puestos de trabajo con base en el flujo de productos o clientes



+ Flujo más eficiente de las actividades laborales
– Sólo puede usarse en ciertos tipos de productos

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES – Agrupación de puestos de trabajo con base en clientes específicos y únicos con necesidades comunes



+ Las necesidades y los problemas de los clientes pueden ser atendidos por especialistas
– Duplicación de funciones
– Visión limitada de los objetivos organizacionales



Estos camareros y camareras forman una línea antes de unirse a una junta de gerentes que se llevó a cabo en un restaurante del aeropuerto de Beijing. Los gerentes tienen la autoridad para ordenar a los empleados cuáles serán sus actividades diarias, ya que uno de los derechos inherentes a su posición es indicar a sus subordinados qué deben hacer. El concepto de autoridad es parte de la cadena de mando que se extiende desde los niveles más altos a los más bajos de la organización y aclara quién le reporta a quién. Por otro lado, incluye también la consideración de que los empleados están dispuestos a aceptar la autoridad cuando comprenden aquello que se les solicita hacer y tienen la capacidad de hacerlo.
Fuente: © Lou Linwei/Alamy

AUTORIDAD La autoridad fue uno de los principales conceptos que abordaron los primeros autores de temas administrativos, pues la consideraban el elemento aglutinante de la organización. El término **autoridad** se refiere al derecho que faculta a quien tiene un cargo gerencial para decir a sus subordinados qué deben hacer y confiar en que sus órdenes serán cumplidas.[9] Los gerentes que participan en la cadena de mando tienen autoridad para ejecutar la labor de coordinar y supervisar el trabajo de otras personas. Por otro lado, la autoridad puede ser delegada a los gerentes de menor nivel; en tal caso, sus superiores están otorgándoles ciertos derechos pero, al mismo tiempo, determinando algunos límites para acotar su margen de operación. Los primeros teóricos en administración hicieron hincapié en que la autoridad está relacionada con el cargo que se ocupa dentro de la organización y no tiene nada que ver con las características personales de un gerente en particular. Según su punto de vista, los derechos y el poder inherentes a la posición formal que se ostenta en la organización constituyen la única fuente de influencia y, si se da una orden, ésta tendría que ser obedecida.

autoridad
Derecho que faculta a quien tiene un cargo gerencial para decir a sus subordinados qué deben hacer y confiar en que sus órdenes serán cumplidas

teoría de la aceptación de la autoridad
Teoría según la cual la autoridad es resultado de la disposición de los subordinados a aceptarla

Uno de los autores mencionados, Chester Barnard, propuso una perspectiva distinta. Su **teoría de la aceptación de la autoridad** afirma que ésta es resultado de la disposición de los empleados a aceptarla.[10] Si un empleado no acepta la orden de un gerente, significa que no hay autoridad. Barnard defendía la idea de que los subordinados *aceptarán* órdenes únicamente si se satisfacen las condiciones siguientes, esto es, si:

1. Comprenden la orden.
2. Sienten que la orden es consistente con el propósito de la organización.
3. La orden no entra en conflicto con sus creencias personales.
4. Son capaces de realizar la tarea que se les encomienda.

La perspectiva de la autoridad defendida por Barnard parece tener sentido, sobre todo por lo que respecta a la capacidad del empleado para realizar aquello que se le pide que haga. Por ejemplo, si mi gerente (o el jefe del departamento académico del que depende mi clase) entra al salón y me ordena que lleve a cabo una cirugía a corazón abierto en uno de mis estudiantes, según la perspectiva tradicional de la autoridad yo tendría que cumplir su mandato. En contraste, Barnard propone que, de presentarse ese caso, tendría que hablar con mi gerente y explicarle que carezco de la formación y la experiencia para hacer lo que me pide, y que lo más probable es que el alumno (o nuestro departamento) resultara muy afectado si yo siguiera su orden. De acuerdo; éste es un ejemplo extremo y demasiado irreal. No obstante, nos sirve para destacar que asumir un punto de vista simplista en el que la autoridad de su cargo le otorga al gerente un control absoluto sobre lo que hacen y dejan de hacer sus subordinados, también es irreal, excepto en ciertas circunstancias. Por ejemplo, en el ámbito militar es esperable que los soldados sigan las órdenes de sus comandantes sin chistar. A pesar de lo anterior, habría que interpretar la perspectiva de Barnard en el sentido de que casi todos los empleados harán lo que les pidan sus gerentes, a condición de que tengan la capacidad de hacerlo.

autoridad de línea
Autoridad que faculta a un gerente para dirigir el trabajo de un empleado

Los primeros teóricos de la administración también establecieron una distinción entre dos formas de autoridad: la autoridad de línea y la autoridad de *staff*. La **autoridad de línea** faculta a un gerente para dirigir el trabajo de un empleado. De hecho, es la relación de autoridad que se establece entre empleado y patrón y que se extiende, de acuerdo con la cadena de mando, desde el nivel más alto de la organización hasta el último de sus escalafones (vea la figura 11-4). Siendo uno de los eslabones de la cadena de mando, un gerente con autoridad de línea tiene el derecho de canalizar el trabajo de los empleados y de tomar ciertas decisiones sin consultar a nadie más. Por supuesto, en la cadena de mando todos los gerentes están sujetos, a su vez, a la autoridad o dirección de sus superiores.

Tenga en cuenta que algunas veces el término *línea* se utiliza también para diferenciar a los gerentes de línea de los gerentes de *staff*. En este contexto, *línea* hace referencia a los gerentes cuya función contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos de la organización. En una empresa de manufactura, los gerentes de línea suelen desempeñar funciones de producción y ventas, mientras que los gerentes de recursos humanos y nómina se consideran gerentes de *staff* y tienen una autoridad de *staff*. Clasificar la función que desempeña un gerente como de línea o de *staff* depende de los objetivos de la organización. Por ejemplo, en Staff Builders, un proveedor de mano de obra temporal, los entrevistadores de candidatos tienen una función de línea. De manera similar, en la empresa de nómina ADP, la nómina es una función de línea.

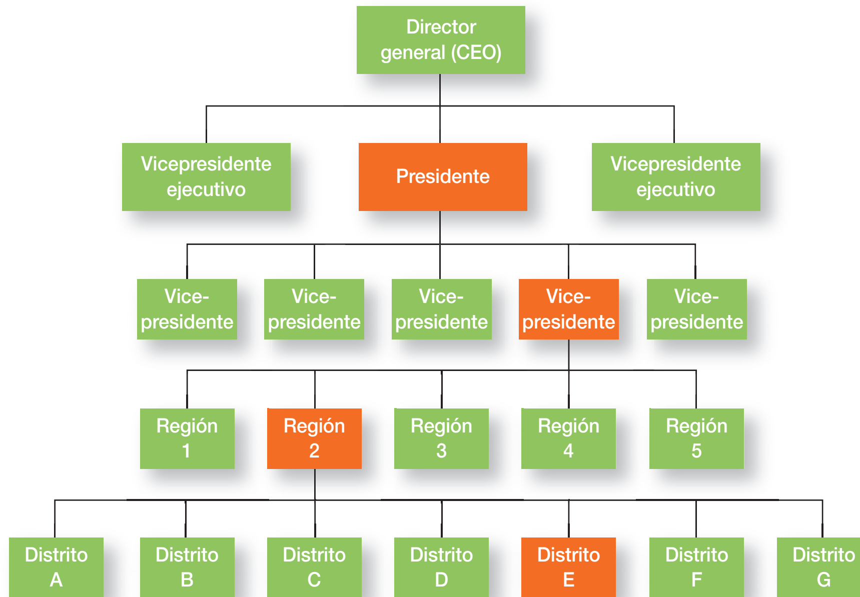


Figura 11-4
Cadena de mando y autoridad de línea

A medida que las organizaciones van creciendo y volviéndose más complejas, los gerentes de línea descubren que disponen de menos tiempo, pericia o recursos para realizar sus labores con eficiencia. Con el fin de solucionar ese problema, crean funciones con **autoridad de *staff*** y capacidad para respaldarlos, apoyarlos, asesorarlos y, en términos generales, quitar de sus hombros parte de la carga de información a que se ven sometidos. Por ejemplo, si el administrador de un hospital no puede manejar eficientemente la compra de todos los suministros que requiere la institución, necesitará crear un departamento de compras, que es una función de staff. Por supuesto, el encargado de dicho departamento contará con autoridad de línea sobre los agentes de compra que trabajen bajo sus órdenes. Por otro lado, suponiendo que el administrador del hospital también se sienta abrumado por sus numerosas responsabilidades, podría contratar a un asistente, cuyo cargo se clasificaría en la categoría de staff. La figura 11-5 ilustra la autoridad de línea y la autoridad de *staff*.

autoridad de *staff*
Puestos de trabajo con cierta autoridad que han sido creados para respaldar, apoyar y asesorar a quienes tienen una autoridad de línea

RESPONSABILIDAD Cuando los gerentes utilizan su autoridad para asignar tareas a sus subordinados, dichos empleados tienen la obligación de desempeñarlas. Formalmente, esta obligación se denomina **responsabilidad**. Además, los empleados deben asumir el compromiso de mostrar un desempeño competente. Asignar una autoridad laboral sin equilibrarla

responsabilidad
Obligación de desempeñar cualesquiera deberes asignados

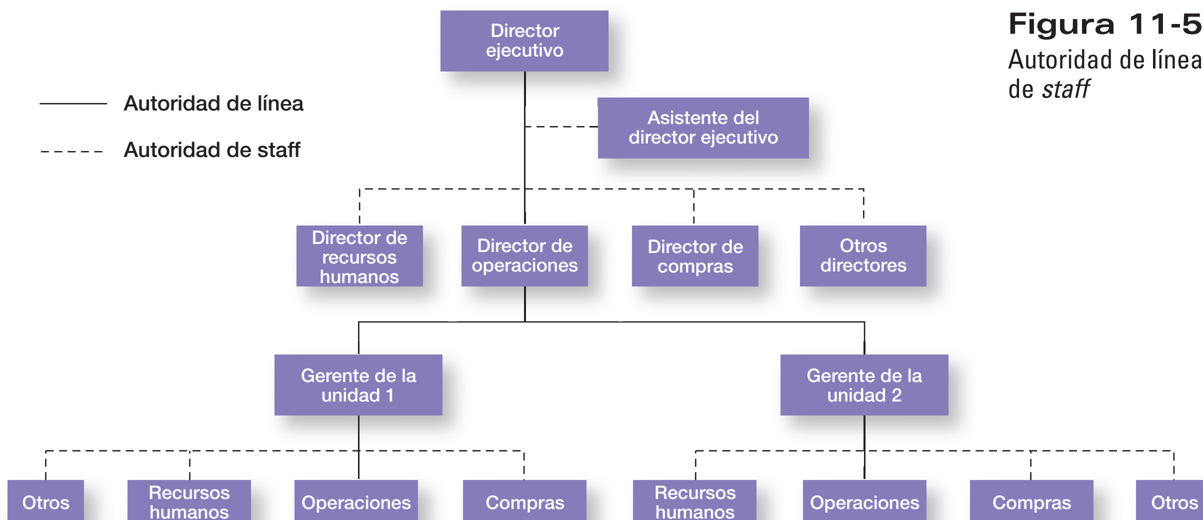


Figura 11-5
Autoridad de línea y autoridad de *staff*

en la PRÁCTICA

Contexto:

Reid Lawson es uno de los 30 gerentes de proyecto que trabajan para una empresa de diseño de iluminación de Los Ángeles. Cada uno de ellos tiene a su cargo entre 10 y 15 empleados. Aunque los gerentes de primer nivel de la compañía dicen que quieren empleados "innovadores" en el trabajo, Reid y sus colegas están sujetos a controles muy estrictos por parte de sus superiores. De hecho, Reid perdió ya a dos de sus diseñadores más talentosos (quienes consiguieron empleo con la competencia) debido a que no pudo obtener aprobación para llevar a cabo un proyecto porque el equipo ejecutivo se mostró muy quisquilloso respecto del diseño en el que habían estado trabajando.



Fuente: Paul Baranda

Paul Baranda
Director ejecutivo de marketing

¿Qué pueden hacer Reid y sus colegas para lograr que sus jefes se muestren más flexibles? ¿Qué les sugeriría usted?

La innovación es la fuerza que da impulso a los negocios exitosos, a pesar de lo cual suele verse obstaculizada por la rigidez organizacional. Por consiguiente, es recomendable examinar los procesos internos de la compañía para verificar que no estén creando impedimentos capaces de afectar su desarrollo. El gerente de proyecto debe trabajar con el equipo ejecutivo para hacer ver a sus integrantes la importancia de empoderar a la fuerza laboral y mantenerla comprometida e inspirada. Si logran obtener el respaldo apropiado del equipo ejecutivo y comprender sus expectativas, los gerentes de proyecto podrán garantizar a sus equipos que las ingeniosas ideas que generen conseguirán aprobación y, en el mejor de los casos, llegarán a implementarse.

con la responsabilidad y el compromiso correspondientes, podría generar oportunidades de abuso. De igual manera, nadie debe considerarse responsable de aquellas tareas sobre cuya ejecución no tiene autoridad alguna.

unidad de mando
Principio administrativo según el cual cada empleado debe reportarle únicamente a un gerente

UNIDAD DE MANDO Por último, el principio de **unidad de mando** (uno de los 14 principios administrativos de Fayol) establece que cada empleado debe reportarle únicamente a un gerente. De no haber unidad de mando, podrían surgir problemas debido a que varios jefes harían exigencias conflictivas entre sí. Eso fue justo lo que le ocurrió a Damian Birkel, un gerente de comercialización de la división Fuller Brands de CPAC, Inc. que un buen día se encontró reportándole a dos jefes: uno a cargo de la división de tiendas departamentales y el otro responsable de las cadenas de descuento. Birkel trato de minimizar el conflicto elaborando una lista de pendientes combinada que, según sus planes, iría actualizando y modificando de acuerdo con las tareas que le fueran asignadas.[11]

PERSPECTIVA ACTUAL Aunque los primeros teóricos de la administración (Fayol, Weber, Taylor, Barnard y otros) creían que la cadena de mando, la autoridad (tanto de línea como de staff), la responsabilidad y la unidad de mando eran esenciales, los tiempos han cambiado.[12] Tales elementos tienen una importancia bastante menor hoy en día. Por ejemplo, en la planta Michelin de Tours, Francia, los gerentes han reemplazado la cadena de mando descendente por "juntas en la pajarera": a intervalos regulares a lo largo del día, los empleados se reúnen en torno de una columna de la planta de producción por espacio de cinco minutos y analizan tablas y gráficas sencillas para identificar los cuellos de botella que afectan la producción. En lugar de ser jefes, los gerentes de la planta actúan como facilitadores.[13] Las tecnologías de la información también han contribuido a que los conceptos que hemos venido comentando tengan menos relevancia en la actualidad. Los empleados pueden acceder, en cuestión de minutos, a información que antes era exclusiva de los gerentes. Al mismo tiempo, esto implica que los empleados pueden comunicarse con cualquier persona de

la organización sin tener que seguir la cadena de mando. Por otro lado, muchos trabajadores (sobre todo en organizaciones donde el trabajo se organiza alrededor de proyectos) terminan reportándole a más de dos jefes, con lo cual se quebranta el principio de unidad de mano. No obstante, este tipo de estructura funciona bien si todas las partes involucradas manejan adecuadamente la comunicación, los conflictos y otras áreas problemáticas.

Tramo de control

¿Cuántos empleados puede manejar un gerente de forma eficiente y eficaz? De eso es de lo que se trata el **tramo de control**. Tradicionalmente se consideraba que los gerentes no podían ni debían supervisar de manera directa a más de cinco o seis subordinados. Determinar el tramo de control (concepto conocido también como *tramo administrativo*) es importante porque, en gran medida, de ello depende el número de niveles y gerentes que conformarán la organización, lo cual es una consideración muy relevante en términos de cuán eficiente será. A continuación la explicación.

tramo de control
Cantidad de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia; también se le conoce como *tramo administrativo*

Imagine dos organizaciones, cada una de las cuales consta de más o menos 4 100 empleados. Como muestra la figura 11-6, si una de ellas tiene un tramo de cuatro y la otra un tramo de ocho, la organización con el tramo mayor tendrá dos niveles organizacionales menos y aproximadamente 800 gerentes menos. Con un promedio salarial de 42 000 dólares anuales por gerente, la organización con el tramo más amplio se ahorraría ¡más de 33 millones de dólares al año! Es obvio que los tramos de mayor amplitud son más eficientes en términos de costo. Sin embargo, en algún punto podría reducirse su efectividad si el desempeño de los empleados empeora porque los gerentes ya no tienen tiempo suficiente para dirigirlos con eficacia.

PERSPECTIVA ACTUAL La perspectiva contemporánea del tramo de control parte de la premisa de que no existe una cifra mágica. Son muchos los factores que influyen en la cantidad de empleados que un gerente puede manejar eficiente y eficazmente. Entre ellos están las habilidades y las capacidades del gerente y de los empleados, así como las características del trabajo a realizar. Por ejemplo, los gerentes cuyos subordinados están bien capacitados y cuentan con experiencia, pueden funcionar bien sin un tramo muy amplio. Otras variables de contingencia que determinan el tramo adecuado incluyen la similitud y complejidad de las tareas del empleado, la proximidad física con los subordinados, el grado en que se han implementado procedimientos estandarizados, la sofisticación del sistema de información de la organización, la solidez de la cultura organizacional y el estilo del gerente.[14]

En los años recientes, la tendencia ha favorecido los tramos de control más grandes, lo cual es coherente con los esfuerzos que hacen los gerentes por acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse a los clientes, empoderar a los empleados y reducir los costos. Los gerentes están empezando a reconocer que pueden manejar tramos más amplios cuando los empleados conocen bien su labor y comprenden los procesos organizacionales. Por ejemplo, en la planta que tiene Gamesa (empresa propiedad del grupo PepsiCo) en México, cada gerente tiene a su cargo un poco más de 50 empleados. Sin embargo, para asegurarse de que el desempeño no se vea afectado como resultado de los tramos más amplios, los trabajadores están bien informados sobre los objetivos y procesos de la compañía. Además, se pusieron en acción nuevos sistemas de pago con el propósito de recompensar la calidad, el servicio, la productividad y el trabajo en equipo.[15]

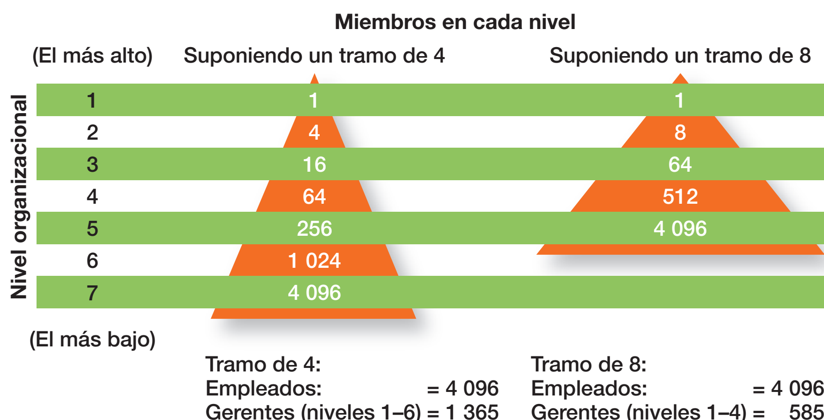


Figura 11-6
Tramos de control: un comparativo

Centralización y descentralización

centralización
Grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización

descentralización
Grado en que los empleados de nivel inferior hacen aportaciones para la toma de decisiones o son responsables, en términos prácticos, de tomarlas

Al organizar, una de las interrogantes a dilucidar es en qué nivel organizacional se toman las decisiones. La **centralización** es el grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización. Si los gerentes de más elevado nivel jerárquico toman las decisiones con poca participación de los niveles inferiores, quiere decir que la organización es más centralizada. Por otro lado, en tanto más empleados de niveles inferiores hacen aportaciones o toman, en términos prácticos, las decisiones, existe mayor descentralización. Tenga en cuenta que el concepto centralización-**descentralización** no es de naturaleza excluyente. La decisión es relativa, no absoluta; en otras palabras, las organizaciones nunca son totalmente centralizadas o completamente descentralizadas.

Los primeros teóricos de la disciplina administrativa propusieron que el grado de centralización de la organización depende de la situación.[16] En cualquier caso, el objetivo es lograr un uso óptimo y eficiente de la fuerza laboral. Las organizaciones tradicionales tenían una estructura piramidal, con el poder y la autoridad concentrados en la parte más alta. Dada esta estructura, históricamente las decisiones centralizadas fueron las más prominentes, pero las organizaciones actuales se han vuelto más complejas y sensibles al cambio dinámico del entorno. Por consiguiente, los gerentes creen que las decisiones deben ser tomadas por quienes están cerca de los problemas, independientemente del nivel organizacional en el que se ubiquen. De hecho, la tendencia prevaleciente durante las últimas décadas (por lo menos en las organizaciones estadounidenses y canadienses) ha favorecido una mayor descentralización en las empresas.[17] La figura 11-7 lista algunos de los factores que afectan el uso de la centralización o la descentralización en las organizaciones.[18]

PERSPECTIVA ACTUAL Hoy en día, los gerentes suelen elegir el grado de centralización o descentralización que les permitirá implementar de mejor manera las decisiones y cumplir los objetivos organizacionales.[19] Lo que funciona en una organización, sin embargo, no necesariamente lo hace en otra, así que los gerentes deben determinar cuál es la cantidad adecuada de centralización para su organización y para las unidades que la conforman.

empoderamiento de los empleados
Dar a los empleados más autoridad (poder) para tomar decisiones

A medida que las organizaciones han ido volviéndose más flexibles y sensibles a las tendencias del entorno, ha podido apreciarse un cambio hacia la toma de decisiones descentralizada.[20] Esta tendencia, también conocida como **empoderamiento de los empleados**, proporciona más autoridad (poder) a la fuerza laboral para tomar decisiones. (Abordaremos este concepto con más detalle en nuestro análisis del liderazgo, en el capítulo 18.) Sobre todo en las compañías de gran tamaño, los gerentes de nivel bajo están "más cerca de la acción" y, por lo general, conocen mejor los problemas y saben resolverlos mejor que los gerentes de primer nivel. Por ejemplo, el director general de Terex Corporation, Ron Defeo, un férreo defensor de la administración descentralizada, dice a sus gerentes que "Deben operar la compañía que se les ha dado". ¡Y vaya que lo hacen! La empresa generó ingresos superiores a los 4 000 millones de dólares en 2009 con aproximadamente 16 000 empleados a nivel mundial,

Figura 11-7
Centralización o descentralización

Más centralización	Más descentralización
• El entorno es estable. • Los gerentes de nivel bajo no son tan capaces o experimentados en materia de toma de decisiones como los de alto nivel. • Los gerentes de nivel bajo no quieren participar en la toma de decisiones. • Las decisiones tienen relativamente poca importancia. • La organización enfrenta una crisis o está en riesgo de fracasar. • La compañía es grande. • La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes sigan siendo los únicos que opinen sobre lo que sucede.	• El entorno es complejo e incierto. • Los gerentes de nivel bajo son capaces y cuentan con experiencia en cuanto a la toma de decisiones. • Los gerentes de nivel bajo quieren tener voz y voto en las decisiones. • Las decisiones son significativas. • La cultura corporativa está abierta a permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede. • La compañía está dispersa geográficamente. • La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen en la toma de decisiones y sean flexibles al respecto.

en la PRÁCTICA

Contexto:

Según el viejo dicho, "si quieres que las cosas estén bien hechas, hazlas tú mismo". Pero Alicia Núñez, gerente de servicio al cliente de una empresa importadora con sede en Guadalajara, México, tiene justamente la idea opuesta. Lo que quiere es delegar tareas en su equipo, conformado por 25 representantes de servicio al cliente. Pero desea hacerlo de manera que sus subordinados sigan siendo productivos y funcionales.



Fuente: Julie Colon

Julie Colon
Gerente creativa de proyectos

¿Qué puede hacer Alicia para asegurarse de llevar a cabo una delegación apropiada en sus empleados?

Delegar tareas en los empleados es muy importante en cualquier tipo de negocio porque eso los empodera y hace que se sientan capaces de tomar decisiones. Esto es esencial para crear equipos que respalden a su líder y se conciban como parte relevante de la organización. Además, delegar tareas a los equipos deriva en que sus integrantes desarrollen una sensación de propiedad sobre el trabajo y muestren más entusiasmo en su ejecución. La delegación debe llevarse a cabo tomando en consideración las habilidades del equipo y sabiendo qué tareas les presentarán un reto. Cuando nos sentimos desafiados, tendemos a desempeñarnos de manera más ingeniosa para resolver los problemas, y éste puede ser un resultado muy gratificante de la delegación.

pero un pequeño cuadro de personal corporativo en su sede central.[21] Otro ejemplo es el de la planta de General Cable en Piedras Negras, Coahuila, México, donde los empleados son responsables de manejar casi 6 000 unidades de referencia de almacén (SKU, por sus siglas en inglés) activas en el inventario y en la fábrica. Y los gerentes de la empresa siguen buscando formas de dejar más responsabilidades en manos de los trabajadores.[22]

Formalización

El término **formalización** se refiere a cuán estandarizados son los puestos de trabajo de una organización y el grado en que el comportamiento de los empleados de la misma está determinado por reglas y procedimientos. En las organizaciones con un alto nivel de formalización, existen descripciones explícitas de los puestos de trabajo, múltiples reglas y procedimientos claramente definidos para la realización de todos los procesos laborales. Los empleados tienen poco poder de decisión respecto de lo que se hace, y sobre cuándo y cómo se hace. No obstante, cuando la formalización es baja, los empleados tienen mayor discrecionalidad en lo referente a su trabajo.

formalización
Nivel de estandarización de los puestos de trabajo de una organización y grado en que el comportamiento de los empleados de la misma está determinado por reglas y procedimientos

PERSPECTIVA ACTUAL Aunque siempre es necesario cierto nivel de formalización para lograr consistencia y control, hoy en día muchas organizaciones se apoyan menos en reglas estrictas y estandarización para guiar y regular el comportamiento de los empleados. Considere, por ejemplo, la siguiente situación:

> Un cliente entra a la sucursal de una gran cadena de farmacias y pide que le revelen un rollo fotográfico el mismo día. El problema es que hace 37 minutos fue el cierre de operaciones de la tienda. El dependiente está consciente de que, en teoría, debe seguir las reglas, pero también sabe que con un poco de esfuerzo podría revelar el rollo a tiempo, así que decide hacer un espacio para atender al cliente. Con ello está quebrantando una regla, y lo único que espera es que su gerente no se entere.[23]

¿Considera que el empleado hizo algo incorrecto? Ciertamente "violó" una regla, pero al hacerlo en realidad produjo un ingreso para la empresa y ofreció un buen servicio al cliente.

Considerando que existen muchas situaciones en las que las reglas podrían ser demasiado restrictivas, un buen número de organizaciones han dado a los empleados algo de libertad y

organización mecanicista
Diseño organizacional rígido y estrechamente controlado

organización orgánica
Diseño organizacional altamente adaptativo y flexible

11.2 ***Comparar*** *las estructuras mecanicista y orgánica.*

autonomía para tomar aquellas decisiones que consideren más apropiadas en una circunstancia determinada. Esto no implica la desaparición de todas las reglas organizacionales porque siempre será importante que los trabajadores sigan algunas de ellas; en todo caso, las reglas que subsistan deben ser explicadas a los empleados para que éstos comprendan la importancia de adherirse a ellas. Respecto del resto, se puede ser un poco más tolerantes.[24]

ESTRUCTURAS mecanicista y orgánica

Tener inventarios adicionales de trajes de baño en tiendas minoristas ubicadas cerca de parques acuáticos parece bastante lógico, ¿no? Y si los zapatos para dama talla 8 han tenido gran éxito de venta en Chicago, cualquiera concluiría que vale la pena tenerlos en existencia. Tras padecer 16 meses de malas ventas en los mismos almacenes, Terry Lundgren, director general de Macy's, decidió que era momento de reestructurar la organización para asegurarse de que se tomaran las medidas adecuadas para remediar la situación.[25] Su idea era que la compañía tuviera mayor centralización y un enfoque más local. Aunque esto pudiera parecer contradictorio, el rediseño parece estar funcionando. Lundgren centralizó las funciones de compras, planeación y marketing de Macy's, de manera que en lugar de que fueran llevadas a cabo por siete oficinas regionales, todo se concentrara en una sola oficina localizada en la sede neoyorquina de la empresa. Además, reemplazó a los gerentes regionales de comercialización con gerentes más locales (cada uno de los cuales es responsable de una docena de tiendas), quienes ahora dedican más tiempo a discriminar qué se está vendiendo. El diseño (o rediseño) de una estructura organizacional que funcione es muy importante. En términos generales, los diseños organizacionales tienen como base dos formas estructurales, mismas que se describen en la figura 11-8.[26]

La **organización mecanicista** (o burocracia) fue el resultado natural de combinar los seis elementos estructurales. La adopción del principio de cadena de mando permitió la existencia de una jerarquía de autoridad formal, en la que cada persona es controlada y supervisada por un superior. El mantenimiento de un tramo de control pequeño en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización dio lugar a estructuras elevadas e impersonales. A medida que la distancia entre los niveles más altos y más bajos de la organización fue ampliándose, los directivos tendieron a imponer cada vez más reglas y regulaciones. Sin embargo, como eran incapaces de controlar las actividades ejecutadas en los niveles bajos mediante la observación directa, y tampoco podían asegurarse de que se estuvieran empleando las prácticas estándar, terminaron por sustituir la normatividad. Los primeros autores sobre administración creían que un alto grado de especialización del trabajo redundaba en la creación de empleos simples, rutinarios y estandarizados. El problema fue que el uso de la departamentalización para incrementar la formalización hizo todo más impersonal y dio lugar a la necesidad de múltiples capas de administración para coordinar a los departamentos especializados.[27]

La **organización orgánica** es una estructura altamente adaptativa que es tan laxa y flexible como rígida y estable es la organización mecanicista. En lugar de tener puestos de trabajo estandarizados y muchas regulaciones, la estructura laxa de la organización orgánica permite que se den cambios con tanta rapidez como sean necesarios.[28] Existe la división del trabajo pero las labores que se desempeñan no son estandarizadas. Los empleados tienden a ser profesionales técnicamente experimentados y capacitados para manejar diversos problemas. Necesitan pocas reglas formales y muy poca supervisión directa, ya que su entrenamiento les inculcó normas de conducta profesionales. Por ejemplo, un ingeniero petrolero no necesita seguir procedimientos específicos sobre cómo localizar fuentes de petróleo en alta mar. Él puede resolver la mayor parte de los problemas que se le presenten por sí solo o después de consultar a sus colegas. Los estándares profesionales guían su comportamiento. La organización orgánica tiene poca centralización, de manera que el profesional puede responder rápidamente a los problemas; esto es una ventaja porque, además, no es de esperar que los gerentes de alto nivel posean la pericia requerida para tomar las decisiones necesarias.

En los números[29]

24 por ciento de quienes buscan trabajo afirmaron que les gustaría conseguir empleo en una compañía con más de 1 000 empleados; 27 por ciento preferirían una empresa con menos de 200 empleados.

80 por ciento de la fuerza laboral total de una compañía es lo que, por lo general, supervisan directamente los gerentes de primera línea.

34 por ciento de los ejecutivos de RH reconocieron haber vuelto a capacitar empleados para ocupar nuevas posiciones en los últimos seis meses.

68 por ciento de las organizaciones afirmaron haber incrementado la centralización en los últimos cinco años.

51 por ciento de los oficinistas sostienen que el trabajo a distancia es una buena idea.

42 por ciento de las compañías estadounidenses utilizan alguna forma de trabajo a distancia.

55 por ciento de los trabajadores consideran que la calidad de su trabajo genera la misma percepción sin importar que laboren a distancia o en la oficina.

Figura 11-8
Organización mecanicista y organización orgánica

Mecanicista	Orgánica
• Alta especialización	• Equipos interfuncionales
• Departamentalización rígida	• Equipos interjerárquicos
• Cadena de mando clara	• Libre flujo de información
• Tramos de control limitados	• Tramos de control amplios
• Centralización	• Descentralización
• Alta formalización	• Baja formalización

FACTORES de contingencia que afectan la decisión estructural

Analizar *los factores de contingencia que favorecen ya sea al modelo mecanicista o al modelo orgánico de diseño organizacional.* **11.3**

Cuando Carol Bartz asumió la dirección general de Yahoo! que había dejado vacante el cofundador de la empresa, Jerry Yang, se encontró con una organización "entorpecida por una lenta toma de decisiones y por la ineficaz ejecución de las mismas".[30] Bartz comentó: "Son muchos los factores que empantanaron a la empresa". Habiendo sido alguna vez la opción favorita del público para realizar búsquedas en web, Yahoo! parecía haber perdido el camino debido, quizá, a un desliz inadvertido en una industria caracterizada por el cambio rápido y continuo. Bartz (quien dejó de ser directora general de la compañía en 2011) implementó una estructura nueva y simplificada que pretendía "que la empresa fuera mucho más rápida". Los gerentes de alto nivel reflexionan mucho sobre el diseño de la estructura organizacional más apropiada, misma que suele estar acotada por cuatro variables de contingencia: la estrategia, el tamaño y la tecnología de la organización, y el grado de incertidumbre que reina en el entorno.

Estrategia y estructura

La estructura de la organización debe facilitar el cumplimiento de sus objetivos. Como éstos constituyen una parte muy importante de las estrategias organizacionales, resulta lógico que la estrategia y la estructura tengan una estrecha relación. Alfred Chandler fue el primero en investigar las características de esta relación,[31] para lo cual analizó a varias empresas estadounidenses de gran tamaño. Su conclusión fue que los cambios en la estrategia corporativa provocan modificaciones en la estructura organizacional que da soporte a la estrategia.

Las investigaciones han demostrado que ciertos diseños estructurales funcionan mejor con diferentes estrategias organizacionales.[32] Por ejemplo, la flexibilidad y el libre flujo de información característicos de la estructura orgánica dan buenos resultados cuando la organización está enfocada en generar innovaciones únicas y significativas. Por otro lado, debido a su eficiencia, estabilidad y rígidos controles, la organización mecanicista funciona mejor para las empresas que buscan un estricto control de costos.

Tamaño y estructura

Existen bastantes evidencias en el sentido de que el tamaño de la organización afecta su estructura.[33] En comparación con las pequeñas, las organizaciones de gran tamaño (generalmente consideradas como tales por contar con más de 2 000 empleados) tienden a ser más especializadas, departamentalizadas y centralizadas, y a contar con más reglas y regulaciones. No obstante, cuando una organización crece más allá de cierto tamaño, su magnitud va perdiendo influencia sobre la estructura. ¿Por qué? En esencia, cuando consta de más o menos 2 000 empleados, la organización es ya bastante mecanicista, y añadir 500 empleados más no impactará gran cosa su estructura. Por otro lado, sumar 500 empleados a una organización que sólo está conformada por 300, ocasionará casi irremediablemente que se vuelva más mecanicista.

Tecnología y estructura

Todas las organizaciones emplean alguna forma de tecnología para convertir sus insumos en producción. Por ejemplo, los trabajadores de la fábrica Whirpool en Manaos, Brasil, producen hornos de microondas y aparatos de aire acondicionado en una línea de ensamblaje estandarizada. Por su parte, los empleados de FedEx Kinko's Office and Print Services ofrecen diseños personalizados y trabajos de impresión para clientes individuales. Y los empleados de la planta de Bayer en Karachi, Pakistán, participan en la producción de fármacos en una línea de producción de flujo continuo.

el ***LÍDER*** hace la ***DIFERENCIA***



Fuente: Wang Jun/EyePress EPN/Newscom

Como presidente y director general de Haier Group, ***Zhang Ruimin*** *opera una empresa muy exitosa con ingresos anuales superiores a los 20 000 millones de dólares, lo cual la convierte en una de las principales marcas chinas a nivel global.*[34] *Zhang es considerado por muchas personas el ejecutivo corporativo más importante de China. Cuando se apoderó de una planta fabricante de frigoríficos a punto de quebrar en Qingdao, no tardó en descubrir que sus productos eran terribles. Según cuentan, les entregó a los empleados unos mazos y les ordenó que destruyeran los refrigeradores uno a uno. El mensaje que quería transmitir con esta acción era que, de ahí en adelante, la falta de calidad no sería tolerada. Utilizando su entrenamiento en los negocios, Zhang logró organizar Haier de manera que fuera posible tener una producción masiva eficiente. A pesar de ello, con la llegada del siglo XXI, Zhang empezó a considerar que el éxito demandaba una competencia distinta. Por consiguiente, reorganizó la compañía en grupos autoadministrados, cada uno dedicado a un cliente o grupo de clientes similares. ¡Zhang lo volvió a conseguir! Quizá esto se deba a que comprende con toda claridad hasta qué punto el diseño de la organización puede contribuir a su éxito. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?*

Figura 11-9
Hallazgos de Woodward sobre tecnología y estructura

	Producción por unidades	Producción en masa	Producción por proceso
Características estructurales:	Poca diferenciación vertical	Diferenciación vertical moderada	Mucha diferenciación vertical
	Poca diferenciación horizontal	Mucha diferenciación horizontal	Poca diferenciación horizontal
	Poca formalización	Mucha formalización	Poca formalización
Estructura más efectiva:	Orgánica	Mecanicista	Orgánica

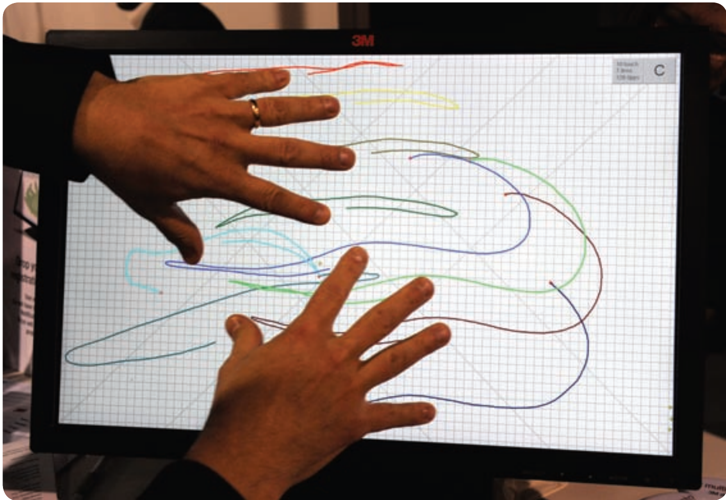
producción por unidades
Producción en términos de unidades o pequeños lotes

producción en masa
Producción en términos de grandes lotes

producción por proceso
Producción en términos de procesos continuos

Las primeras investigaciones en torno del efecto que tiene la tecnología sobre la estructura fueron efectuadas por Joan Woodward, quien analizó empresas de manufactura del sur de Inglaterra para determinar qué tanta relación hay entre los elementos del diseño estructural y el éxito organizacional.[35] Al principio la investigadora no pudo encontrar un patrón consistente, pero lo consiguió al dividir las empresas en función de la tecnología que aplicaban. Los tres tipos resultantes estaban caracterizados por niveles de complejidad y sofisticación cada vez más altos. La primera categoría, a la que denominó **producción por unidades**, describe la producción de artículos en términos de unidades o pequeños lotes. La segunda, conocida como **producción en masa**, describe la manufactura en grandes lotes. Por último, el tercer y más complejo grupo, al que llamó **producción por proceso**, incluía la producción por procesos continuos. En la figura 11-9 se presenta un resumen de sus hallazgos.

Otros estudios han demostrado también que las organizaciones adaptan sus estructuras a la tecnología que utilizan dependiendo de cuán rutinaria es ésta para transformar los insumos en producción.[36] En general, entre más rutinaria es la tecnología, más mecanicista es la estructura; en contraste, las organizaciones con tecnologías menos rutinarias son más propensas a tener estructuras orgánicas.[37]



En respuesta a las fuerzas dinámicas del entorno competitivo global y a la acelerada innovación de productos por parte de sus rivales, 3M Company ha implementado una estructura orgánica, flexible y descentralizada que le permite satisfacer sin demora las demandas de calidad y servicio expedito de los clientes. 3M, que se describe como "una compañía global de innovación que nunca deja de inventar", cuenta con 35 unidades de negocio que operan como pequeñas empresas para mantenerse ágiles y coherentes con el espíritu emprendedor de la organización. La pantalla multitáctil con hasta 10 puntos de referencia (en correspondencia con los 10 dedos de las manos) que se muestra en la imagen es una innovación de la unidad de negocio Touch System de 3M y fue diseñada para sus clientes de las industrias médica y de ingeniería. Gracias a su estructura orgánica, 3M está lista para adaptarse rápidamente a la creciente demanda de productos de pantalla táctil.
Fuente: Ethan Miller/Getty Images

Incertidumbre del entorno y estructura

Algunas organizaciones operan en entornos estables y sencillos con poca incertidumbre; otras lo hacen en entornos dinámicos y complejos con altos niveles de incertidumbre. Los gerentes tratan de minimizar la incertidumbre del entorno ajustando la estructura de la organización.[38] En los entornos estables y sencillos, los diseños mecanicistas pueden ser más efectivos. Por otro lado, entre más alta es la incertidumbre, mayor es la necesidad que experimenta la organización por un diseño orgánico. Por ejemplo, la naturaleza incierta de la industria petrolera implica que las empresas que operan en ella necesitan ser flexibles. Poco después de ser nombrado director general de la compañía petrolera Royal Dutch Shell PLC, Jeroen van der Veer (quien hoy en día está ya retirado) simplificó la estructura corporativa para contrarrestar, en parte, la volatilidad de la industria. Una de las acciones que emprendió fue eliminar uno de los lastres de la empresa: el excesivamente analítico proceso previo al establecimiento de acuerdos con los países de la OPEP y otros importantes productores de petróleo.[39]

PERSPECTIVA ACTUAL La evidencia de que existe una relación entre el entorno y la estructura organizacional contribuye a explicar por qué tantos gerentes actuales están reestructurando sus organizaciones para hacerlas más simples, rápidas y flexibles. El deterioro de la economía mundial, la competencia global, la acelerada innovación de productos de la competencia y las crecientes demandas de calidad y entrega expedita por parte de los clientes son ejemplos de las dinámicas fuerzas del entorno. Las organizaciones mecanicistas no están equipadas para responder a la rápida transformación del entorno ni a la incertidumbre que lo caracteriza. En consecuencia, seguiremos siendo testigos de cómo las organizaciones van volviéndose más orgánicas.

DISEÑOS organizacionales tradicionales

***Describir** los diseños organizacionales tradicionales.* 11.4

Son un rotundo éxito entre los niños en edad escolar y cada mes se venden millones de ellas. ¿Ha escuchado hablar alguna vez de las Silly Bandz?[40] Si tiene más de 10 años de edad, lo más probable es que no. Se trata de coloridas bandas de plástico que conservan la forma que se les da al retorcerlas, y los pequeños sencillamente las adoran. La pequeña empresa que creó las Silly Bandz, BCP Imports, de Toledo, Ohio, aumentó su plantilla de empleados de 20 a 200 y contrató 22 líneas telefónicas adicionales para dar atención a los pedidos. La persona responsable de tomar decisiones en la organización es Robert Croak, su presidente. Al tomar decisiones estructurales, los gerentes pueden elegir entre algunos diseños de uso común. En este capítulo describiremos esos diseños organizacionales tradicionales y en el siguiente revisaremos algunos de los tipos más contemporáneos.

Por lo pronto, empezaremos por decir que las estructuras organizacionales tradicionales tienden a ser más mecanicistas. Un resumen de las fortalezas y debilidades de cada una de ellas se presenta en la figura 11-10.

Estructura simple

Casi todas las empresas comienzan su historia como iniciativas emprendedoras que utilizan una **estructura simple**, es decir, un diseño organizacional con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.[41] Sin embargo, muy pocas compañías mantienen una estructura simple una vez que su fuerza laboral aumenta. Cuando eso ocurre, la estructura tiende a volverse más especializada o formalizada. Se introducen reglas y regulaciones, el trabajo se especializa, se crean departamentos, surgen nuevos niveles administrativos y la organización va haciéndose cada vez más burocrática. En este punto los gerentes podrían elegir una estructura funcional o divisional.

estructura simple
Diseño organizacional con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización

Estructura funcional

La **estructura funcional** es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es como si se aplicara una departamentalización funcional a toda la organización.

estructura funcional
Diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas

Estructura divisional

La **estructura divisional** es una estructura organizacional conformada por unidades o divisiones independientes.[42] En esta estructura, cada división tiene autonomía limitada y está encabezada por un gerente divisional que tiene autoridad sobre ella y es responsable de su desempeño. En las estructuras divisionales, sin embargo, la corporación matriz generalmente

estructura divisional
Estructura organizacional conformada por unidades o divisiones independientes o semiautónomas

Figura 11-10
Diseños organizacionales tradicionales

Estructura simple
- Fortalezas: rápida; flexible; económica; con clara división de responsabilidades.
- Debilidades: inapropiada cuando la organización está en crecimiento; depender de una sola persona es riesgoso.

Estructura funcional
- Fortalezas: genera ventajas en términos de ahorros en costos (gracias a las economías de escala y a la mínima duplicación de personal y equipo); los empleados se agrupan entre sí en función de la similitud de sus tareas.
- Debilidades: el intento de cumplir los objetivos funcionales puede provocar que los gerentes pierdan de vista qué es lo mejor para la organización en su conjunto; los especialistas en funciones se aíslan y entienden poco lo que hacen las demás unidades.

Estructura divisional
- Fortalezas: se enfoca en los resultados; los gerentes de división son responsables de lo que ocurre con sus productos y servicios.
- Debilidades: la duplicación de actividades y recursos incrementa los costos y reduce la eficiencia.

actúa como un supervisor externo con la función de coordinar y controlar a las distintas divisiones y, con frecuencia, darles servicios de apoyo (legales y financieros, por decir algo). Walmart, por ejemplo, tiene dos divisiones: la minorista (constituida por Walmart Stores, International, Sam's Clubs y otras unidades) y la de apoyo (centros de distribución).

Ojalá que lo comentado en este capítulo le haya dejado claro que la estructuración y el diseño (o rediseño) organizacional son importantes labores gerenciales. Además, esperamos que se dé cuenta de que las decisiones organizacionales no son relevantes sólo para los gerentes de alto nivel. En realidad, los gerentes de todos los niveles tienen que enfrentar decisiones relativas a la especialización del trabajo, la autoridad o los tramos de control. En el capítulo siguiente continuaremos analizando la función de organizar, pero esta vez nos ocuparemos de los diseños organizacionales contemporáneos.

CAPÍTULO 11

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

11.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir los seis elementos clave del diseño organizacional.

Los elementos clave del diseño organizacional son la especialización del trabajo, la cadena de mando, el tramo de control, la departamentalización, la centralización/descentralización y la formalización. Tradicionalmente, la especialización del trabajo ha sido concebida como una forma de dividir las actividades laborales en tareas independientes. La perspectiva actual indica que se trata de un importante mecanismo de organización que, sin embargo, puede provocar problemas. La cadena de mando y otros conceptos relacionados (autoridad, responsabilidad y unidad de mando) eran vistos como métodos fundamentales para mantener el control en las organizaciones. La perspectiva actual señala que en las organizaciones contemporáneas han perdido relevancia. Desde el punto de vista tradicional, los gerentes debían supervisar a un máximo de cinco o seis subordinados (éste era su tramo de control). La perspectiva actual nos dice que el tramo de control depende de las capacidades y las habilidades del gerente y de los empleados, así como de las características de cada situación.

Las siguientes son las diversas formas de departamentalización que existen: *funcional* (agrupación de puestos de trabajo de acuerdo con las funciones desempeñadas); *por productos* (agrupación de puestos de trabajo por línea de producto); *geográfica* (agrupación de puestos de trabajo por región geográfica); *por procesos* (agrupación de puestos de trabajo con base en el flujo de productos o clientes); y *por clientes* (agrupación de puestos de trabajo con base en clientes específicos y únicos).

La autoridad se refiere al derecho que faculta a quien tiene un cargo gerencial para decir a sus subordinados qué deben hacer y confiar en que sus órdenes serán cumplidas. De acuerdo con la teoría de la aceptación de la autoridad, ésta es resultado de la disposición de los empleados a aceptarla. La autoridad de línea faculta a un gerente para dirigir el trabajo de un empleado. La autoridad de *staff* se refiere a las funciones que respaldan, apoyan, asesoran y, generalmente, reducen parte de la carga de información que abruma a los gerentes. La responsabilidad es la obligación de desempeñar cualesquiera deberes asignados. La unidad de mando establece que cada empleado debe reportarle únicamente a un gerente. La centralización/descentralización es una decisión estructural sobre quién toma las decisiones, los gerentes de alto nivel o los empleados de bajo nivel. La formalización tiene que ver con el uso que hace la organización de la estandarización y de la implementación de reglas estrictas para generar consistencia y control.

11.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Comparar las estructuras mecanicista y orgánica.

Las organizaciones mecanicistas se caracterizan por un diseño rígido y estrechamente controlado. Las organizaciones orgánicas son muy adaptables y flexibles.

11.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar los factores de contingencia que favorecen ya sea al modelo mecanicista o al modelo orgánico de diseño organizacional.

La estructura de la organización debe respaldar su estrategia. Si la estrategia cambia, la estructura también debe cambiar. El tamaño de la organización puede afectar su estructura hasta cierto punto. Una vez que la organización alcanza cierto tamaño (por lo general unos 2 000 empleados), es bastante mecanicista. La tecnología de la organización también puede afectar su estructura. Una estructura orgánica es más efectiva cuando la tecnología de la organización es de producción por unidades o de producción por proceso. En contraste, la estructura mecanicista es más efectiva con la tecnología de producción en masa. Entre más estable es el entorno de la organización, más necesidad tiene de la flexibilidad que permite el diseño orgánico.

11.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir los diseños organizacionales tradicionales.
Una estructura simple es aquella con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Las estructuras funcionales agrupan especialidades ocupacionales relacionadas o similares. La estructura divisional está conformada por unidades de negocio o divisiones independientes.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS ✪

1. Analice las perspectivas tradicional y contemporánea de cada uno de los seis elementos del diseño organizacional.
2. Compare las organizaciones mecanicistas y orgánicas.
3. ¿Preferiría trabajar en una organización mecanicista o en una orgánica? ¿Por qué?
4. Compare los tres diseños organizacionales tradicionales.
5. Considerando la disponibilidad de tecnologías de la información avanzadas que permiten la realización del trabajo de la organización desde cualquier lugar y a cualquier hora, ¿le parece que organizar sigue siendo una función gerencial importante? ¿Por qué o por qué no?
6. En la actualidad, los investigadores afirman que los esfuerzos por simplificar las tareas laborales en realidad generan resultados negativos tanto para las empresas como para sus empleados. ¿Está de acuerdo con ello? ¿Por qué o por qué no?

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO ✪

Thomas López, un salvavidas del área de Miami, fue despedido por abandonar la zona que le había sido asignada para salvar a un hombre que estaba ahogándose.[43] La empresa para la que trabajaba, Jeff Ellis and Associates, que opera bajo contrato con la ciudad Hallandale de Florida, acusó a López de "haber dejado su área de patrullaje sin supervisión y exponer a la compañía, en consecuencia, a demandas legales". López argumentó que no le había quedado otra opción. "No iba a permitir que conservar mi trabajo fuera más importante que salvar a alguien. Tenía que actuar como me parecía mejor, y eso fue lo que hice". Después de que la historia llegara a los medios de comunicación, la empresa se ofreció a devolverle su empleo a López, pero él se rehusó. ¿Qué opina usted de este caso? ¿Qué consideraciones éticas detecta en él? ¿Qué lecciones derivadas del mismo pueden aplicarse al diseño organizacional?

DESARROLLE SUS HABILIDADES de empoderamiento del personal (o delegación de responsabilidades)

Acerca de la habilidad

Los gerentes se ocupan de que otras personas realicen el trabajo. Si se toma en cuenta que el tiempo y el conocimiento de que disponen son limitados, es comprensible que necesiten aprender a delegar.[44] El término delegar se refiere a ceder autoridad a otra persona para que ejecute labores específicas. Además, permite que los empleados tomen decisiones. La delegación, sin embargo, no es sinónimo de participación. En la toma de decisiones participativa, la autoridad es compartida, mientras que en la delegación los empleados toman sus propias decisiones.

Pasos para practicar la habilidad

Hay muchas acciones que diferencian a quien delega adecuadamente de aquel que no sabe hacerlo. Los siguientes cinco comportamientos son característicos del primer tipo.

1. *Explique la asignación con claridad.* Determine *cuál* es la actividad que está delegando y a *quién*. Es preciso que identifique a la persona más capaz para llevar a cabo la tarea, para luego determinar si tiene el tiempo y la motivación para ejecutarla. Si dispone de un empleado dispuesto y capaz, es su responsabilidad ofrecerle información clara sobre la actividad que le está delegando, los resultados que espera y cualesquiera expectativas que tenga en términos de tiempo o desempeño. A menos que exista la necesidad inaplazable de seguir un método específico, deberá estipular exclusivamente los resultados que espera obtener. Llegue a un acuerdo sobre la tarea y los resultados esperados, pero permita que el empleado decida cuál es la mejor manera de llevarla a efecto.
2. *Especifique el rango de discrecionalidad que gozará el empleado.* Siempre que se delegan tareas hay que establecer restricciones. Si bien se le está delegando al empleado la autoridad necesaria para llevar a cabo una o varias tareas, no tiene por qué concedérsele autoridad ilimitada. La autoridad de que disfrutará debe estar acotada por ciertos parámetros, así que es necesario que los especifique para que el empleado sepa, sin lugar a duda, cuál es el rango de discrecionalidad que tendrá.

3. *Permita que el empleado participe.* Una de las mejores maneras de decidir qué tanta autoridad requerirá el empleado para realizar la tarea consiste en permitirle que participe en la decisión correspondiente. Tenga en cuenta, sin embargo, que permitir la participación de los empleados puede dar lugar a ciertos problemas como resultado de que el interés y los sesgos personales de los mismos afectarán la evaluación que hagan de sus propias habilidades.
4. *Informe a otras instancias que ha delegado el trabajo.* Delegar un trabajo no tiene por qué ser un misterio. Por el contrario, no sólo es preciso que el gerente y el empleado involucrados sepan con todo detalle cuál es el objeto de la delegación y cuánta autoridad se ha cedido; también es fundamental que estén al tanto otras instancias que pudieran verse afectadas por las decisiones y acciones del empleado, tanto dentro como fuera de la organización. En esencia, el gerente debe comunicar qué es lo que ha delegado (la tarea y la cantidad de autoridad) y a quién.
5. *Establezca canales de retroalimentación adecuados.* Delegar un trabajo sin establecer los controles de retroalimentación adecuados es una invitación a los problemas. El establecimiento de controles para supervisar el desempeño del empleado aumenta la probabilidad de identificar problemas importantes y de que la tarea sea realizada a tiempo y de acuerdo con las especificaciones deseadas. Estos controles deben ser determinados, idealmente, al momento de asignar el trabajo. Acuerde con el empleado un marco temporal específico para ejecutar la tarea y establezca, con su ayuda, ciertas fechas para evaluar el progreso de la actividad y descubrir si se ha presentado algún problema de importancia. Estos controles pueden complementarse con revisiones periódicas para asegurarse de que los límites en materia de autoridad no hayan sido transgredidos, de que las políticas organizacionales se estén respetando, de que se estén cumpliendo los procedimientos adecuados, etcétera.

Práctica de la habilidad

Lea la situación que se presenta a continuación. Escriba un ensayo en el que explique cómo manejaría la situación descrita. Asegúrese de hacer referencia a los cinco comportamientos que caracterizan la práctica correcta de delegación.

Situación

Ricky Lee es gerente del área de contratos de la sucursal regional de un gran proveedor de artículos para oficina. Su jefa, Anne Zumwalt, le pidió que prepare el nuevo manual de procedimientos del departamento, en el cual deberá delinear los pasos a seguir para negociar contratos con los fabricantes de artículos de oficina que comercializa la empresa. El manual tendrá que estar listo para finales de mes. Como Ricky está trabajando en otro proyecto importante, acudió a Anne para preguntarle si sería posible asignar la redacción del manual de procedimientos a Bill Harmon, uno de los empleados a su cargo y quien ha colaborado con el grupo de contratos desde hace más o menos tres años. Anne le explicó que no tenía problema con el hecho de que Ricky reasignara el trabajo, siempre y cuando Bill estuviera al tanto de los parámetros y las expectativas para llevarlo a cabo. Ahora Ricky está preparándose para la reunión matutina que celebrará con Bill acerca de esta asignación.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Los organigramas pueden ser una herramienta muy útil para comprender ciertos aspectos de la estructura organizacional. Formen equipos de 2 o 3 estudiantes. Elijan una organización con la que alguno de ustedes esté familiarizado (ya sea la compañía en donde trabajan, una organización estudiantil a la que pertenezcan, la universidad en donde estudian, etc.). Tracen un organigrama de la misma. Cuiden que todos los departamentos (o grupos) que la conforman estén incluidos y, sobre todo, asegúrense de señalar la cadena de mando correcta. Prepárense para compartir su organigrama con el resto del grupo.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Busque tres ejemplos distintos de organigrama. (Los informes anuales de las empresas son un buen lugar para encontrarlos.) Redacte una descripción de los mismos. Trate de descifrar el uso que hacen las empresas de los distintos elementos de diseño organizacional, sobre todo de la departamentalización, la cadena de mando, la centralización/descentralización y la formalización.
- Pregunte a por lo menos 10 gerentes distintos cuántos empleados trabajan a sus órdenes. Pregúnteles también si consideran que podrían supervisar a más o si sienten que el número de trabajadores a su cargo ya es excesivo. Grafique los resultados de su encuesta y escriba un informe describiendo sus hallazgos. Saque algunas conclusiones sobre el tramo de control.

- Utilizando el organigrama que creó en el ejercicio de colaboración, rediseñe la estructura. ¿Qué cambios estructurales podrían hacer que esta organización sea más eficiente y eficaz? Escriba un informe en el cual describa qué haría y por qué. Asegúrese de incluir el organigrama original, así como el organigrama que propone después de revisar la estructura organizacional.
- Lecturas sugeridas por los autores: Gary Hamel, *The Future of Management* (Harvard Business School Press, 2007); Thomas Friedman, *The World Is Flat 3.0* (Picador, 2007); Harold J. Leavitt, *Top Down: Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively* (Harvard Business School Press, 2005); y Thomas W. Malone, *The Future of Work* (Harvard Business School Press, 2004).
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Pregúntele a Chuck

Charles Schwab Corporation es una compañía de servicios financieros con sede en San Francisco.[45] Como muchas otras empresas del sector, Charles Schwab se vio muy afectada durante la recesión económica.

Fundada en 1971 por el magnate estadounidense Charles Schwab como una casa de corretaje de descuento, con el paso del tiempo la empresa se convirtió en una agencia tradicional en toda línea que ofrece servicios completos y cuenta con más de 300 sucursales en aproximadamente 45 estados de la Unión Americana, además de Londres y Hong Kong. Todavía provee servicios de corretaje de descuento, pero también investigación financiera, asesoría y planeación; planes de retiro; administración de inversiones, y productos financieros propios como fondos mutualistas, hipotecas, permutas de incumplimiento crediticio y otros productos bancarios a través de su unidad Charles Schwab Bank. Sin embargo, su principal línea de negocio consiste aún en realizar transacciones bursátiles a nombre de inversionistas que toman sus propias decisiones financieras. La compañía tiene la reputación de ser bastante conservadora, lo cual le ayudó a sortear la crisis económica que sufrieron otras empresas de inversión. Charles R. Schwab, su fundador, tiene una bola negra de boliche sobre su escritorio. "Es un recuerdo de la casi olvidada burbuja financiera de 1961, cuando se creyó que los valores de las empresas fabricantes de bolos, calzado, tiza y operadoras de carreteras eran apuestas seguras en el ilimitado potencial de los suburbios… y resultaron ser sólo un fiasco". Schwab conserva la bola como un recordatorio de nunca "comprar en medio del furor de una promoción, ni asumir riesgos excesivos".



La comunicación efectiva con los clientes para ayudarlos a convertirse en "mejores inversionistas" juega un papel importante en la estrategia de servicio al cliente de Charles Schwab, una empresa que se esfuerza por alcanzar el éxito en un entorno económico muy desafiante. Todos los días, los gerentes de las sucursales de la empresa reciben informes sobre la retroalimentación de los clientes y empoderan a los empleados para que respondan rápidamente sus quejas y sugerencias.
Fuente: AP Photo/Eric Risberg

Como muchas otras empresas, Charles Schwab es fanática del servicio al cliente. Al empoderar a sus empleados de primera línea para que puedan responder sin demora a las quejas y preocupaciones de los clientes, Cheryl Pasquale, gerente de una de las sucursales de la compañía, está a la vanguardia del esfuerzo organizacional por prosperar en una "economía con recursos limitados". Todos los días por la mañana, Cheryl recibe un informe sobre retroalimentación de los clientes de su sucursal, generado a partir de una breve encuesta que se aplica diariamente por correo electrónico. El informe le permite revisar qué tan bien manejaron las transacciones de la jornada anterior los seis asesores financieros que están bajo su cargo. Además, tiene acceso a los comentarios, quejas y reconocimientos de los clientes sobre alguna operación en particular. Cierto día, Cheryl se encontró con varios mensajes en los cuales los clientes mencionaban lo difícil que era utilizar las cabinas de información de la sucursal. Entonces, "decidió pedir a los miembros de su equipo que pensaran en sugerencias para solucionar el problema y las compartieran con el resto del personal en la siguiente junta semanal". Algo en lo que Cheryl siempre pone particular atención es en las "señales de alarma para gerentes, como la queja de un cliente por un retraso del personal en registrar las transacciones en sus cuentas". Y no es la única. Todos los días Pasquale y los gerentes del resto de las sucursales de la compañía reciben este tipo de retroalimentación de los clientes. Contar con esta información ha sido especialmente importante en el inestable clima económico de los últimos años.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Describa y evalúe las iniciativas de Charles Schwab Corporation.
2. ¿Cómo podría verse afectado el diseño estructural de la organización por la cultura de "no comprar en medio del furor de una promoción, ni asumir riesgos excesivos"?
3. ¿Qué implicaciones estructurales, positivas y negativas, podría tener el intenso enfoque que Schwab tiene en la retroalimentación de los clientes?
4. ¿Considera que este arreglo funcionaría en otros tipos de organizaciones? ¿Por qué o por qué no?

CASO DE APLICACIÓN 2 Un nuevo tipo de estructura



Cuando se descubrió que sus empleados estaban desperdiciando mucho tiempo en tareas irrelevantes y desgastantes, Pfizer creó un esquema denominado PfizerWorks para ayudar a sus empleados globales a trabajar más eficiente y eficazmente, permitiéndoles usar los servicios de varias empresas indias de outsourcing con el propósito de aligerar su carga laboral en áreas como la creación de documentos y la manipulación de datos.
Fuente: Bloomberg, a través de Getty Images

Admítalo. Algunas veces los proyectos en que está trabajando (escolares, laborales, o ambos) se vuelven bastante aburridos y monótonos. ¿No sería estupendo tener un botón mágico que, con sólo presionarlo, nos diera la posibilidad de que alguien más hiciera todo ese trabajo aburrido y tardado? En Pfizer, ese "botón mágico" es una realidad para muchos empleados.[46]

Pfizer, la empresa farmacéutica global, siempre está buscando formas de ayudar a sus empleados a ser más eficientes y eficaces. El director de eficiencia organizacional de la compañía descubrió que "a pesar de contar con maestrías en negocios de Harvard, el personal que contratamos para desarrollar estrategias e innovar, terminaba haciendo búsquedas en Google y elaborando presentaciones de PowerPoint". Lo que sucedió en realidad es que una serie de estudios internos evidenciaron que sus talentosos empleados estaban dedicando una sorprendente cantidad de tiempo a efectuar tareas por debajo de sus capacidades. El empleado promedio de Pfizer pasaba entre 20 y 40 por ciento de su tiempo realizando trabajo de apoyo (creando documentos, tomando notas, haciendo investigación, manipulando datos, programando juntas), y únicamente entre 60 y 80 por ciento dedicado a labores en realidad valiosas (estrategia, innovación, creación de redes, colaboración, pensamiento crítico). Y el problema no era exclusivo de los niveles inferiores de la jerarquía. Incluso los empleados del más alto nivel pasaban por lo mismo. Un ejemplo es el de David Cain, director ejecutivo de ingeniería global. David disfruta su trabajo, consistente en evaluar riesgos ecológicos inmobiliarios, administrar instalaciones y controlar un presupuesto multimillonario. Lo que no le gusta tanto es tener que revisar hojas de cálculo o crear presentaciones de PowerPoint. Sin embargo, hoy en día, con el "botón mágico" de Pfizer, esas tareas han pasado a ser responsabilidad de empleados ajenos a la organización.

Pero ¿en qué consiste realmente el "botón mágico"? Denominada originalmente *Office for the Future* (OFF), la iniciativa hoy conocida como PfizerWorks permite que los empleados deleguen las tareas tediosas o que les quitan mucho tiempo con sólo presionar un botón de sus computadoras de escritorio. A continuación, completan un formulario *online* para describir la actividad a realizar y lo envían a una de las dos empresas indias que ofrecen servicios de outsourcing a Pfizer. Al recibir la solicitud, un miembro del equipo localizado en India se pone en contacto con el empleado de Pfizer para que le dé más detalles sobre la labor requerida. Si el empleado de Pfizer decide proceder, los costos involucrados se cargan a su departamento. Respecto de este arreglo singular, Cain afirma que le encanta trabajar con lo que, según él, es su "organización de asesoramiento personal".

La cifra 66 500 ilustra lo beneficiosa que ha sido la iniciativa PfizerWorks para la empresa. Ése es el número de horas de trabajo que, según los cálculos, se han ahorrado los empleados que utilizan la plataforma. ¿Y qué ha pasado con David Cain? Cuando dejó en manos del equipo indio un complejo proyecto consistente en investigar cuáles acciones estratégicas darían buenos resultados para consolidar las instalaciones de la compañía, sus asesores de India tardaron sólo un mes en darle un reporte, cuando a él le hubiera tomado, por sí solo, seis meses. Según Cain, "Pfizer no me paga por llevar a cabo un trabajo táctico, sino estratégico".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Describa y evalúe la iniciativa PfizerWorks de Pfizer.
2. ¿Qué implicaciones estructurales, positivas y negativas, tiene este enfoque? (Piense en términos de los seis elementos del diseño organizacional.)
3. ¿Considera que este arreglo funcionaría en otros tipos de organizaciones? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué tipos de organizaciones podrían beneficiarse al utilizarlo?
4. ¿Qué papel cree que juega la estructura organizacional en la eficiencia y la eficacia de una organización? Explique su respuesta.

CAPÍTULO

12 Diseño organizacional a la medida

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

Autogobierno. Suena como un término utilizado en un libro de ciencias políticas, pero no en uno de administración. Sin embargo, Dov Seidman (en la fotografía de la página siguiente) ha logrado instituir una forma de compañía autogobernada con su empresa de consultoría, LRN, y es lo que recomienda a otras organizaciones que deseen prosperar en la nueva realidad del entorno de interdependencia actual.[1] He aquí su historia.

LRN da asesoría empresarial en temas de cumplimiento de las normas y reglas legales (compliance), desempeño ético y reputación, sustentabilidad ecológica, ética de negocios, gobernabilidad, liderazgo y cambio cultural. Desde hace tiempo Seidman ha sostenido que los negocios más éticos son también los más exitosos. Con base en investigaciones y en su propia experiencia, comenzó a darse cuenta de que el antiguo sistema de mando y control vertical que usan las organizaciones ya no está funcionando. Un estudio a gran escala (en el cual se encuestó a casi 5 000 gerentes y ejecutivos estadounidenses) proporcionó a Seidman interesantes puntos de vista en materia de valores; algunas de las preguntas formuladas fueron: "Cuando el personal tiene un comportamiento obsequioso con su jefe porque le parece que eso es lo correcto, ¿se le castiga o recompensa? ¿Se confía en la capacidad de la gente para tomar decisiones?". Los resultados pusieron en evidencia tres categorías de organizaciones: (1) las caracterizadas por una "obediencia ciega" y que dependen de la coerción, la autoridad formal, la implementación de reglas y el liderazgo de tipo "mandato y control"; (2) las que se basan en el "asentimiento informado"



Fuente: Andrey_Popov/Shutterstock.com

y tienen reglas y políticas muy claras, procedimientos bien establecidos, castigos y recompensas en función del desempeño; y (3) las que implementan el "autogobierno" o, en otras palabras, aquellas en las cuales sus integrantes de todos los niveles se guían por un propósito y unos valores



Fuente: Bloomberg, a través de Getty Images

Desde hace tiempo Seidman ha sostenido que los negocios más éticos son también los más exitosos.

compartidos, y son confiables por lo que se refiere a actuar por su propia iniciativa y colaborar en términos de innovación. Siedman asevera que esto es resultado de la "evolución organizacional: de la obediencia ciega al asentimiento informado, y de ahí al autogobierno". Y, poniendo en práctica esta teoría, decidió que su empresa ejerciera el autogobierno.

El organigrama de la empresa de Seidman era típico de un arreglo formal de los puestos de trabajo y con una definida cadena de mando. Cierto día, teniendo como público a sus 300 colegas de LRN, Seidman rompió el organigrama y anunció:

"en lo sucesivo, ninguno de nosotros tendrá un jefe a quien reportarle. A partir de ahora, sólo le 'reportaremos' a la misión de nuestra compañía". Ése fue el primer paso para convertir a LRN en una empresa autogobernada. Seidman sería el primero en admitir que el proceso no ha sido sencillo. El autogobierno no implica únicamente que la organización sea "más plana" (entendiendo por ello la eliminación de niveles jerárquicos), y tampoco tiene que ver con estimular el empoderamiento, lo cual sería un contrasentido porque el empoderamiento parte de la idea de "ceder" el poder detentado por alguien de nivel superior. Por el contrario,

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

12.1 ***Describir*** *los diseños organizacionales contemporáneos.*

12.2 ***Analizar*** *cómo se constituyen las organizaciones para favorecer la colaboración.*

12.3 ***Explicar*** *los esquemas flexibles de trabajo utilizados por las organizaciones.*

12.4 ***Analizar*** *temas de organización relacionados con la fuerza laboral contingente.*

12.5 ***Describir*** *los desafíos de diseño organizacional de nuestros días.*

significa que el poder y la autoridad se utilizan "de forma altamente colaborativa. La información se comparte de inmediato y de manera abierta. Los empleados toman decisiones y su comportamiento no está determinado por las reglas o por las órdenes de un supervisor, sino por la misión de la empresa, la cual está basada en valores compartidos". En LRN, por ejemplo, consejos conformados por empleados elegidos para desempeñar tal papel manejan funciones como el reclutamiento, la administración del desempeño y la resolución de conflictos. Según Seidman: "Nuestro esfuerzo por convertirnos en una empresa autogobernada ha sido aleccionador, frustrante, estresante, auténtico y urgente. Y, de hecho, es un trabajo aún por concluir". ***¿Qué opinión le merece este concepto de las organizaciones autogobernadas? ¿Cree que pudiera llegar a trabajar en una empresa de ese tipo?***

¡Bienvenido al fascinante mundo de la estructura y el diseño organizacional del siglo XXI! ¿Se le había ocurrido alguna vez que una empresa podría estructurarse de forma que los empleados no tengan que reportarle a un jefe, sino trabajar juntos y de manera colaborativa? Dov Seidman y LRN estuvieron abiertos a poner en acción nuevos métodos de operación, y su inusual experimento estructural parece estar funcionando bien. Aunque el autogobierno organizacional todavía es bastante raro (una encuesta realizada por LRN evidenció que sólo 3 por ciento de los empleados observan comportamientos con altos niveles de autogobierno dentro de su organización), la confianza, los valores compartidos, el entendimiento y el compromiso con un propósito inspirado por la misión pueden contribuir a que las empresas que asumen el autogobierno desarrollen una ventaja competitiva y logren un desempeño comercial superior.

En el capítulo anterior hablamos sobre los conceptos básicos del diseño organizacional, incluyendo los seis bloques fundamentales de la estructura: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización. En este capítulo exploraremos aspectos contemporáneos del diseño organizacional y comentaremos también cómo los utilizan las organizaciones para adaptarse a las demandas del entorno actual. Primero, nos concentraremos en algunos diseños organizacionales contemporáneos; luego, discutiremos cómo está enfrentando el mundo empresarial los retos de hoy a través de esfuerzos de trabajo colaborativo, acuerdos de trabajo flexible y mano de obra de contingencia. Para concluir, describiremos algunos de los desafíos de diseño organizacional con los que tienen que lidiar los gerentes de nuestros días.

12.1 ***Describir*** *los diseños organizacionales contemporáneos.*

DISEÑOS organizacionales contemporáneos

El sistema operativo Windows 7 de Microsoft fue resultado de un proyecto con duración de tres años, marcado por una estrecha colaboración entre miles de personas involucradas en distintos aspectos del producto.[2] El método de trabajo que le dio origen fue radicalmente diferente del que se utilizó para crear Windows Vista; en ese caso el equipo de desarrollo se convirtió poco a poco en "un rígido conjunto de instancias aisladas (cada una responsable de un grupo de características técnicas específicas) que no compartían sus planes abiertamente entre sí". Con Vista, el código de programación creado por cada grupo pudo haber funcionado bien por su cuenta, pero provocó problemas técnicos cuando se integró con el código de los demás. Esos problemas de diseño, en combinación con anomalías en la comunicación interna, contribuyeron a numerosos defectos en el producto y a muchos retrasos en su liberación. Steve Ballmer, gerente general de la empresa, dio instrucciones muy firmes para no volver a incurrir en el mismo error. Así, para "reconstruir a Windows, Microsoft decidió empezar desde cero", derribando los muros de la estructura organizacional que actuaban como barreras y obstáculos contra el trabajo eficiente y eficaz.

Al igual que Steve Ballmer, muchos gerentes han descubierto que, con frecuencia, los diseños tradicionales (de los cuales hablamos en las pp. 345-346) son inapropiados para el cada vez más dinámico y complejo entorno actual. Lo que las organizaciones necesitan es volverse más eficientes, flexibles e innovadoras o, en otras palabras, ser más orgánicas. En consecuencia, los

Estructura de equipos	
• Qué es:	Una estructura en la que la totalidad de la organización está constituida por grupos o equipos de trabajo.
• Ventajas:	Los empleados tienen mayor participación y están empoderados. Reducción de las barreras entre áreas funcionales.
• Desventajas:	No existe una cadena de mando clara. La presión del desempeño recae en los equipos.
Estructuras matricial y de proyectos	
• Qué es:	La estructura matricial asigna especialistas provenientes de distintas áreas funcionales a trabajar en un proyecto determinado; una vez concluido el proyecto, los especialistas regresan a sus áreas correspondientes. En la estructura de proyectos, los empleados trabajan continuamente en diferentes iniciativas; una vez que un proyecto ha concluido, los empleados se ocupan del siguiente.
• Ventajas:	Es un diseño fluido y flexible que puede responder bien a los cambios del entorno. Se caracteriza por una toma de decisiones más expedita.
• Desventajas:	Asignar el personal a los distintos proyectos resulta complejo. Pueden presentarse conflictos interpersonales o relacionados con la tarea.
Estructura sin límites	
• Qué es:	Una estructura que no está determinada ni acotada por límite artificial alguno, ya sea horizontal, vertical o externo; utilizada sobre todo por organizaciones de tipo *virtual* o *en red*.
• Ventajas:	Muy flexible y sensible al entorno. Aprovecha el talento sin importar dónde se encuentre éste.
• Desventajas:	Falta de control. Dificultades de comunicación.
Estructura de aprendizaje	
• Qué es:	Una estructura en la cual los empleados no dejan de adquirir, compartir y aplicar nuevos conocimientos.
• Ventajas:	El aprendizaje es compartido en todas las áreas de la organización. Es una fuente de ventajas competitivas sustentables.
• Desventajas:	Los empleados podrían mostrarse reacios a compartir el conocimiento por miedo a perder su poder. Muchos empleados experimentados están a punto de retirarse de las actividades laborales.

Figura 12-1
Diseños organizacionales contemporáneos

gerentes están buscando métodos creativos para estructurar y organizar el trabajo. Entre los diseños contemporáneos que permiten lo anterior están las estructuras de equipos, las estructuras matriciales y de proyectos, las organizaciones sin límites y las organizaciones basadas en el aprendizaje (en la figura 12-1 se presenta un resumen de estos diseños).

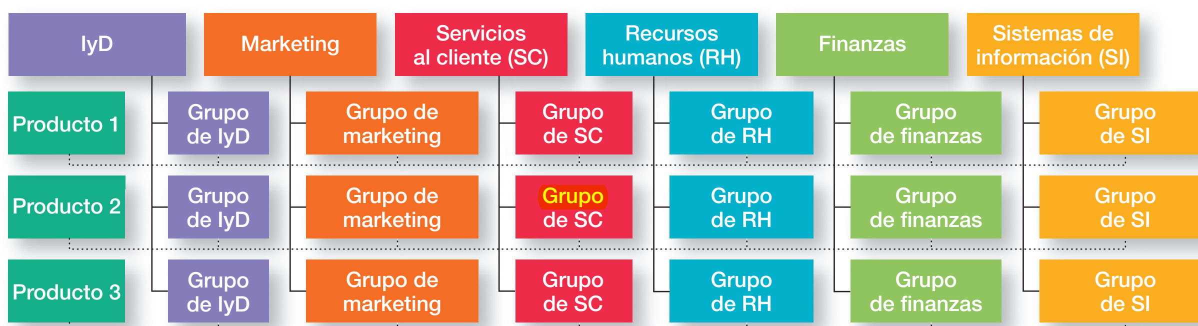
Estructura de equipos

Larry Page y Sergey Brin, cofundadores de Google, crearon una cultura corporativa que "aborda casi todos los proyectos de gran envergadura a través de equipos de pocos integrantes pero altamente enfocados".[3] Las **estructuras de equipos** son aquellas en las que la totalidad de la organización está constituida por grupos o equipos de trabajo.[4] El empoderamiento de los empleados es esencial en este tipo de estructura porque no existe una línea de autoridad gerencial que fluya de la cima de la organización a sus niveles más bajos. En lugar de ello, los equipos de empleados diseñan y ejecutan el trabajo como les parece más adecuado, pero eso no quiere decir que tengan total libertad, puesto que también son responsables de los resultados que alcancen sus áreas respectivas en términos de desempeño laboral.

estructura de equipos
Estructura organizacional en la que la totalidad de la organización está constituida por grupos o equipos de trabajo

En las organizaciones de gran tamaño, la estructura de equipos complementa los típicos diseños funcionales o divisionales y permite que la organización tenga la eficiencia de una burocracia *y* la flexibilidad propia de los equipos. Empresas como Amazon, Boeing,

Figura 12-2
Ejemplo de una organización matricial



Hewlett-Packard, Louis Vuitton, Motorola y Xerox, por ejemplo, usan mucho los equipos de empleados para mejorar la productividad.

Estructuras matricial y de proyectos

estructura matricial
Estructura organizacional que asigna especialistas provenientes de distintas áreas funcionales a trabajar en uno o varios proyectos determinados

Otros diseños contemporáneos muy utilizados son las estructuras matricial y de proyectos. La **estructura matricial** asigna especialistas provenientes de distintas áreas funcionales a trabajar en uno o varios proyectos liderados por un gerente de proyecto (vea la figura 12-2). Un aspecto singular de este diseño estriba en que da lugar a una *cadena de mando dual* porque los empleados de las organizaciones matriciales están sujetos a la dirección de dos gerentes que comparten la autoridad: el gerente de su área funcional y el gerente del producto o del proyecto en el que están trabajando en un momento dado. Aunque pertenezcan a áreas funcionales distintas, el gerente de proyecto tiene autoridad sobre los integrantes del equipo en lo relacionado con los objetivos del mismo. Sin embargo, cualquier decisión que tenga que ver con ascensos, recomendaciones salariales y revisiones anuales suelen seguir siendo responsabilidad del gerente del área funcional. El diseño matricial "quebranta" el principio de unidad de mando, según el cual cada empleado debe reportarle únicamente a un jefe; no obstante, puede funcionar bien (y, de hecho, lo hace) si ambos gerentes se comunican con regularidad, coordinan las demandas laborales que se imponen a los empleados y resuelven los conflictos en conjunto.[5]

estructura de proyectos
Estructura organizacional en la que los empleados trabajan continuamente en diferentes proyectos

Muchas organizaciones usan una **estructura de proyectos**, en la cual los empleados trabajan continuamente en diferentes iniciativas. A diferencia de la estructura matricial, la estructura de proyectos carece de departamentos formales a los que los empleados deban regresar al terminar un proyecto. Por otro lado, todo el trabajo es ejecutado por equipos. Por ejemplo, en la empresa de diseño IDEO, los equipos de proyectos se integran, se desintegran y se vuelven a integrar según lo requiera el trabajo. Los empleados "se unen" a los equipos de proyecto porque aportan a ellos las capacidades y habilidades que exige el trabajo. Cuando el proyecto termina, sin embargo, los trabajadores se concentran de inmediato en la ejecución del siguiente.[6]

Las estructuras de proyectos tienden a ser diseños organizacionales más flexibles, dado que en ellos no hay la departamentalización ni la jerarquía organizacional rígida que pueden poner trabas a la toma de decisiones o a la implementación de acciones. En esta estructura los gerentes fungen como facilitadores, mentores y asesores. Minimizan los impedimentos organizacionales y se aseguran de que los equipos cuenten con los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo eficiente y eficazmente.

La organización sin límites

Ubicado cerca de Ginebra, Suiza, el Gran colisionador de hadrones es un acelerador de partículas con valor de 6 000 millones de dólares que yace en un túnel subterráneo a 175 metros del nivel del suelo y con 27 kilómetros de circunferencia. "El acelerador de partículas atómicas es tan largo que un informe oficial le concede su autoría a 2 900 personas, tan complejo que los científicos de 34 países han dispuesto 100 000 computadoras para procesar sus datos, y tan frágil que si un ave dejara caer una migaja de pan sobre él podría provocar un corto circuito en su fuente de energía".[7] Pero aprovechar el potencial del colisionador para expandir las fronteras del conocimiento ha demandado que científicos de todo el mundo franquearan "los límites de localización física, de organización y de especialidad técnica para poner en práctica experimentos aún más ambiciosos".

El arreglo estructural para la ejecución del trabajo que ha sido desarrollado en torno del enorme colisionador es ejemplo de otro diseño organizacional contemporáneo conocido como **organización sin límites**. Este tipo de organización se define como aquella cuyo diseño no está determinado ni acotado por los límites horizontales, verticales o externos que impone una estructura predefinida.[8] El antiguo presidente de GE, Jack Welch, acuñó el término porque quería eliminar los límites verticales y horizontales que había al interior de la empresa y derribar las barreras que existían entre ésta y sus clientes y proveedores. Aunque la idea de eliminar las fronteras podría parecer extraña, muchas de las organizaciones más exitosas de la actualidad se han percatado de que pueden operar con mayor eficacia si se mantienen flexibles y desestructuradas. En otras palabras, esto quiere decir que la estructura ideal para ellas es una que *no* esté caracterizada por cartabones rígidos, acotados y predefinidos.[9]

organización sin límites
Organización cuyo diseño no está determinado ni acotado por los límites horizontales, verticales o externos que impone una estructura predefinida

¿A qué nos referimos al hablar de *límites*? A cotos de dos tipos: (1) *internos*, es decir, los límites horizontales impuestos por la especialización del trabajo y la departamentalización, y los verticales que separan a los empleados en distintos niveles organizacionales y jerárquicos; y (2) *externos*, esto es, las fronteras que distancian a la organización de sus clientes, proveedores y demás grupos con intereses en ella. Para minimizar o erradicar esos límites, los gerentes podrían utilizar diseños estructurales virtuales o en redes.

ORGANIZACIONES VIRTUALES ¿Le gustaría formar parte de algún programa de prácticas profesionales (o tal vez ya está participando en uno de ellos)? ¿Qué le parecería uno que le ofreciera la oportunidad de trabajar desde casa utilizando su computadora, cómodamente recostado en su sillón, en lugar de hacerlo en el cubículo de una oficina?[10] Este tipo de programas de prácticas profesionales virtuales se están volviendo algo bastante usual, sobre todo entre empresas pequeñas o de tamaño mediano y, por supuesto, aquellas que tienen negocios online. Por lo general, el trabajo consiste en "investigación, ventas, marketing y desarrollo de redes sociales", tareas que pueden ser ejecutadas desde cualquier lugar, a condición de que se cuente con una computadora y acceso a Internet. Algunas organizaciones están estructuradas de manera que facilita el que casi todos sus trabajadores sean empleados virtuales.



Rekha Menon, vicepresidenta ejecutiva regional de servicios geográficos y capital humano y diversidad de Accenture India, trabaja desde su hogar. Accenture, una empresa internacional de asesoría, tecnología y outsourcing, es una organización virtual que opera en 120 países. Al igual que Menon, la mayor parte de los 250 000 empleados de Accenture laboran desde casa o en las instalaciones de los clientes de la organización. Accenture alcanza altos niveles de productividad y colaboración utilizando un innovador sistema de videoconferencias que pone en contacto a su personal con los clientes y permite que los empleados de su entorno laboral virtual de alcance global operen como un equipo unificado.
Fuente: India Today Group/Getty Images

Por lo general, una **organización virtual** consiste de un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos contratados de forma temporal en función de las exigencias de los proyectos en desarrollo.[11] Un ejemplo de este tipo de estructura se dio cuando Second Life, una empresa especializada en la creación de vívidos avatares para uso online, estaba desarrollando su software. Philip Rosedale, su fundador, contrató entonces a programadores de distintos lugares del mundo y los dividió para ejecutar más o menos 1 600 tareas individuales, "desde implementar bases de datos hasta corregir errores de programación". El proceso funcionó tan bien que la compañía lo puso en práctica para realizar toda clase de trabajos.[12] Otro ejemplo es del de Emma Inc., una empresa de marketing por correo electrónico con sede en Nashville, Tennessee, la cual cuenta con 100 empleados que trabajan desde casa o en alguna de las oficinas que tiene la compañía en Austin, Denver, Nueva York y Portland.[13] El mayor desafío que enfrentan estas compañías es la creación de una cultura "virtual", labor todavía más compleja (si cabe) debido al hecho de que la organización misma es virtual.

organización virtual
Organización que consiste de un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos contratados de forma temporal en función de las exigencias de los proyectos en desarrollo

ORGANIZACIONES EN REDES La comercializadora de alimentos Smart Balance Inc. ayuda a que las personas se mantengan delgadas y saludables gracias a sus productos beneficiosos para el corazón.[14] La estructura organizacional de la compañía también es delgada y saludable. Con únicamente 67 empleados, la empresa subcontrata la realización de muchas funciones, incluyendo las de manufactura, distribución de productos y ventas. El modelo estructural de Smart Balance también elimina los límites organizacionales y permite definir a la empresa como una **organización en redes** porque utiliza a sus propios empleados para realizar algunas actividades laborales, así como también redes de proveedores externos capaces de suministrarle otros componentes necesarios para sus productos o procesos de trabajo.[15] Entre las compañías de manufactura, a este esquema también se le conoce como organización modular.[16] El modelo permite que las organizaciones se concentren en aquello que hacen mejor, dejando en manos de otras empresas aquellas actividades en que éstas se distinguen. Por ejemplo, la estrategia de ARM, una compañía británica especialista en el diseño de microchips, consiste en encontrar muchos socios y luego establecer contratos con ellos para que se encarguen de la producción y las ventas. Como ARM no se dedica a la manufactura, puede alentar a sus clientes (los microchips diseñados por ARM sirven como el "cerebro" de 98 por ciento de los teléfonos celulares que hay en el mundo) a que pidan cualquier cosa que se les antoje.

organización en redes
Organización que utiliza a sus propios empleados para realizar algunas actividades laborales, así como redes de proveedores externos capaces de suministrarle otros componentes necesarios para sus productos o procesos de trabajo

PERSPECTIVA DEL FUTURO Organizaciones flexibles

Hacia el año 2025, una proporción considerablemente más pequeña de la fuerza laboral tendrá empleos de tiempo completo. Las organizaciones dependerán cada vez más de empleados bajo contrato y trabajadores de tiempo parcial, lo cual les permitirá ser más flexibles. Las actividades que hoy constituyen un solo trabajo se dividirán en varias tareas que serán ejecutadas por distintas personas. Desde la perspectiva de los empleados, esto significa un mayor control individual de su futuro, ya que no dependerán de un patrón único.

Más que empleados, los trabajadores del futuro serán algo así como asesores externos. Su trabajo será temporal, con una duración que podrá variar de unas cuantas semanas a varios años, pero siempre bajo la presunción, tanto por parte de los patrones como de los trabajadores, de que la relación laboral no será de carácter permanente. Bajo tales circunstancias, lo más probable es que usted intervenga con mucha frecuencia en nuevos proyectos y entre en contacto con diferentes grupos de compañeros de trabajo.

Por otro lado, cada vez veremos menos edificios corporativos o conjuntos empresariales centralizados. Las demandas laborales ya no requerirán que las organizaciones alberguen a muchos trabajadores en un solo lugar. Ciudades que suelen ser utilizadas como sedes organizacionales (Nueva York, Toronto o Londres, por ejemplo) tendrán mucho espacio comercial inutilizado. Lo que ocurrirá es que las oportunidades de empleo serán geográficamente dispersas y, en muchos casos, la residencia de los empleados no será restricción para optar por ellas. Una creciente proporción de la fuerza laboral trabajará desde casa y un buen número de organizaciones crearán centros regionales satélite en donde los empleados se reunirán a trabajar. Estos centros tendrán un costo de operación más bajo que las oficinas centralizadas y contribuirán a reducir la distancia entre el hogar y el lugar de trabajo de los empleados.

Esta flexibilidad es particularmente valiosa en el mercado de telefonía celular, donde contar con microchips y software a la medida puede representar una ventaja competitiva.[17] En Boeing, el encargado del desarrollo del 787 Dreamliner maneja a miles de empleados y a algo así como 100 proveedores ubicados en más de 100 países distintos.[18] Ericsson, la empresa sueca, subcontrata sus labores de manufactura e incluso parte de las correspondientes a investigación y desarrollo utilizando empresas muy efectivas en términos de costo de Nueva Delhi, Singapur, California y otras regiones globales.[19] Y en Penske Truck Leasing, docenas de procesos de negocio, como el otorgamiento de títulos y licencias de seguridad, la introducción de datos de registro de los conductores de camiones y el procesamiento de formularios de impuestos y contabilidad, han sido subcontratados con compañías de México e India.[20]

Organizaciones que aprenden

organización que aprende
Organización que ha desarrollado la capacidad de aprendizaje, adaptación y cambio continuos

Como su actividad comercial se desarrolla en un entorno global intensamente competitivo, la empresa minorista británica Tesco es consciente de cuán importante resulta que sus almacenes operen de forma apropiada.[21] Y lo logra utilizando una "herramienta" probada a la que llama "Tesco en una caja". Se trata de un completo sistema de TI que, en conjunto con diversos procesos de negocio, conforma el modelo de todas las operaciones comerciales de Tesco a nivel internacional.[22] Esta empresa es un ejemplo de las **organizaciones que aprenden**, esto es, organizaciones que han desarrollado la capacidad de aprendizaje, adaptación y cambio continuos. "El desafío administrativo actual radica en inspirar a los empleados y promover entre ellos el conocimiento que necesitan para resolver problemas inesperados día tras día".[23] En las organizaciones que aprenden, los empleados no dejan de adquirir y compartir nuevos conocimientos, además de aplicarlos en la toma de decisiones o en la ejecución de su trabajo. Algunos teóricos de la operación organizacional han llegado a afirmar que, si las organizaciones desarrollan la capacidad de aprender y aplicar lo aprendido, podrían encontrar una fuente sustentable de ventaja competitiva.[24] Pero ¿cuáles son las características de las organizaciones que aprenden?

Los empleados de toda la organización (de cada una de las especialidades funcionales e, incluso, de cada uno de sus distintos niveles jerárquicos) deben compartir información y colaborar en las actividades laborales. Bajo estas condiciones, el entorno demanda muy poca estructuración y mínimas barreras físicas, lo cual permite que los empleados trabajen en conjunto para realizar el trabajo al máximo de sus capacidades y lograr un aprendizaje recíproco a lo largo de todo el proceso. Por último, otra característica importante del diseño estructural de las organizaciones que aprenden es el empoderamiento de los equipos de trabajo, mismos que asumen la responsabilidad de resolver los problemas y llevar a cabo cualesquiera labores exigidas por la actividad cotidiana. Habiendo empleados y equipos de trabajo empoderados, la necesidad de "jefes" que dirijan y controlen es mínima. Por consiguiente, en este modelo los gerentes actúan como facilitadores, defensores y sostén.

ORGANIZACIÓN a favor de la colaboración

Analizar *cómo se constituyen las organizaciones para favorecer la colaboración.* 12.2

En la división de productos dentales de 3M, la investigadora en ciencias Sumita Mitra desarrolla fundas para evitar la formación de placa dentobacteriana, además de innovadores adhesivos que pueden aplicarse por medio de rayos de luz.[25] Sin embargo, al detectar un incremento en la popularidad de la cosmética dental, Mitra pensó que era momento de desarrollar un producto que brindara, al mismo tiempo, la fuerza y la apariencia natural que desean los odontólogos. Al considerar que la creación de un producto semejante implicaría aventurarse en un terreno ajeno al de los materiales dentales tradicionales, lo primero que hizo la investigadora fue analizar la base de datos de informes técnicos de 3M, la cual consta de documentos escritos por los aproximadamente 7 000 científicos que colaboran con la empresa. Aunque esta base de datos es un recurso invaluable para difundir el conocimiento a lo largo y ancho de la compañía, "el trabajo de colaboración real ocurre cara a cara, muchas veces en eventos patrocinados por TechForum, un organismo operado por los empleados, cuyo propósito es estimular la comunicación entre los científicos que trabajan para distintos laboratorios o divisiones". Con todo, la base de datos permitió que Mitra encontrara información muy relevante y entrara en contacto con científicos de otras áreas de la empresa, quienes la ayudaron a encauzar su propia labor. Además, 3M cuenta con un sitio web para trabajo de investigación y desarrollo en red llamado "R&D Workcenter", mismo que Mitra describe como "un LinkedIn para los científicos de la compañía" y que ha demostrado ser también una valiosa herramienta de colaboración. Tanto el TechForum como el R&D Workcenter resultaron beneficiosos para la tarea de investigación de Mitra. Tres años después de comenzar sus trabajos, 3M presentó Filtek Supreme Plus, un material dental fuerte, pulimentable y el primero en utilizar nanopartículas. En 3M se espera que los empleados colaboren entre sí, y son evaluados con base en el éxito que tengan al hacerlo. De hecho, la cooperación entre los científicos de la empresa ha dado lugar a varias innovaciones en tecnología de producto.

Nadie puede negar que el mundo laboral ha cambiado. Por ello, es preciso que las organizaciones sean más flexibles en sus métodos de trabajo, aun cuando éste todavía tenga que ser ejecutado con eficiencia y eficacia. Si reflexiona en el hecho de que la innovación y la capacidad de introducir innovaciones al mercado con la mayor velocidad posible son fundamentales, se dará cuenta de que ni la toma de decisiones tradicional que respeta la cadena de mando sin discusión ni las estructuras funcionales estrechamente acotadas constituyen alternativas útiles en términos de diseño. Como 3M, muchas organizaciones están fomentando el trabajo colaborativo entre sus empleados. La figura 12-3 lista algunas de las ventajas y desventajas de la cooperación laboral. Los esfuerzos de colaboración de la empresa pueden ser internos (entre los empleados de la misma) o externos, en cuyo caso la cooperación se da entre los elementos de la organización y cualquiera de los grupos que tienen intereses en la misma. En cualquier caso, es importante que los gerentes estén conscientes de la forma en que dichos esfuerzos se "ajustan" a la estructura organizacional y que conozcan cuáles son los desafíos que se enfrentan al intentar conjuntar todas las piezas con éxito. Analicemos con más detalle estos tipos de colaboración.

Colaboración interna

Cuando los gerentes consideran que se necesita la colaboración entre empleados para lograr que los esfuerzos laborales sean más coordinados e integrados, pueden utilizar varias alternativas estructurales distintas. Entre las más populares están los equipos interfuncionales, las fuerzas de tarea y las comunidades de práctica.

Figura 12-3
Ventajas y desventajas del trabajo colaborativo

Ventajas	Desventajas
• Mayor comunicación y coordinación	• Posibles conflictos interpersonales
• Mayor innovación en la producción	• Confluencia de diferentes perspectivas y objetivos contradictorios
• Mejor capacidad para abordar problemas complejos	• Demanda una logística de coordinación
• Información y mejores prácticas compartidas	

Fuentes: Basada en R. Wagner y G. Muller, "The Pinnacle of Partnership: Unselfishness", *Gallup Management Journal Online* [http://gmj.gallup.com], 18 de febrero de 2010; M.T. Hansen, "When Internal Collaboration Is Bad for Your Company", *Harvard Business Review*, abril de 2009, pp. 83-88; G. Ahuja, "Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: A Longitudinal Study", *Academy of Management Proceedings Online*, 1998; y M. Pincher, "Collaboration: Find a New Strength in Unity", *Computer Weekly*, 27 de noviembre de 2007, p. 18.



Los equipos de trabajo interfuncionales constituyen un elemento vital de la estrategia de colaboración interna de Procter & Gamble. Estos equipos incluyen personal de distintas áreas funcionales, como investigación y desarrollo, marketing, ingeniería, logística y administración de suministros, entre otras, y permiten que la empresa organice y utilice eficiente y eficazmente sus recursos en una escala global. P&G usa equipos para crear planes y estrategias corporativos, acelerar el desarrollo de productos, conducir al mercado los nuevos productos y servicios, y generar soluciones para complejos problemas de negocios. La fotografía capta a un equipo de empleados durante una de las reuniones previas al lanzamiento de eStore, un servicio de compra online desarrollado por PFSweb para las marcas de consumo de P&G.
Fuente: AP Photo/Al Behrman

EQUIPOS INTERFUNCIONALES Estará de acuerdo en que los hospitales son organizaciones cuya administración impone serios desafíos. Cuando Wright L. Lassiter ocupó el cargo de director general del Alameda County Medical Center de Oakland, California, aceptó la responsabilidad de enfrentar un reto de enormes dimensiones. Las enfermeras cumplían las órdenes de los médicos cuando querían; un médico había sido golpeado y estrangulado por un paciente y su cuerpo yació en el piso por media hora hasta que uno de los encargados de la limpieza lo encontró; la organización perdía millones de dólares cada año, etc. Sin embargo, Lassiter convirtió un "sistema hospitalario de la red de asistencia pública, sujeto a una terrible administración e imbuido en una de las ciudades más violentas de Estados Unidos, en un modelo a seguir por otras organizaciones de salud". Uno de los métodos que puso en acción fue el que él mismo bautizó como "sociedades de parejas disparejas" (lo que el resto conocemos como equipos interfuncionales), en el que un conjunto de médicos, enfermeras, técnicos y otros gerentes asumían la responsabilidad de encontrar maneras de ser más eficientes y eficaces.[26]

Las organizaciones utilizan estructuras basadas en equipos porque han descubierto que, en comparación con los departamentos tradicionales u otros grupos permanentes de trabajo, éstos son más flexibles y sensibles ante los eventos de cambio. Los equipos tienen la capacidad de conjuntarse, depurarse, reenfocarse y desintegrarse rápidamente. En el capítulo 11 mencionamos el concepto de **equipo interfuncional** al hablar sobre las diversas formas de departamentalización que existen. Recuerde que, de acuerdo con nuestra definición, se trata de un equipo de trabajo conformado por individuos provenientes de varias especialidades funcionales. Cuando se integra un equipo interfuncional, sus miembros se unen para colaborar en la resolución de problemas que afectan a sus respectivas áreas funcionales. Idealmente, las fronteras artificiales que separan a las funciones desaparecen y el equipo se enfoca en el trabajo colaborativo para cumplir los objetivos organizacionales. Por ejemplo, en ArcelorMittal, la compañía acerera más grande del mundo, los equipos interfuncionales conformados por científicos, gerentes de planta y vendedores, revisan y supervisan la innovación de productos.[27] Como señalamos al inicio de la sección, el concepto de equipos interfuncionales está siendo aplicado en el campo de la atención médica. Otra muestra de ello es la experiencia del Suburban Hospital de Bethesda, Maryland, cuya unidad de cuidados intensivos (UCI) cuenta con equipos formados por un médico entrenado en cuidados intensivos, un farmacéutico, un trabajador social, un nutriólogo, el jefe de enfermeros de la UCI, un terapeuta en respiración y un capellán. Todos los integrantes del equipo se reúnen diariamente con el enfermero (o enfermera) de cabecera de cada paciente para analizar y dilucidar cuál es el mejor tratamiento a seguir. De acuerdo con el hospital, la implementación de este tipo de equipos ha permitido que ocurran menos errores, que se reduzca el tiempo que pasan los pacientes en la UCI y que mejore la comunicación entre sus familiares y el personal médico.[28] Analizaremos los equipos con más detalle en el capítulo 14.

equipo interfuncional
Equipo de trabajo conformado por individuos provenientes de varias especialidades funcionales

FUERZAS DE TAREA Otra opción estructural que podrían utilizar las organizaciones es la **fuerza de tarea** (también conocida como **comité *ad hoc***), una comisión o equipo de trabajo temporal, constituido para resolver un problema específico y a corto plazo que afecta a varios departamentos. Lo que diferencia a estos grupos de los equipos interfuncionales es su naturaleza temporal. Sus miembros suelen ejecutar muchas de sus actividades laborales cotidianas al mismo tiempo que contribuyen a las de la fuerza de tarea; sin embargo, deben colaborar para resolver el problema cuya resolución se les ha encomendado. Cuando éste ha sido resuelto, la fuerza de tarea deja de tener propósito, así que sus miembros se reintegran de forma total a sus asignaciones normales. Muchas organizaciones, desde organismos gubernamentales hasta universidades y empresas comerciales, emplean fuerzas de tarea. Por ejemplo, en Eichstaedt & Devereaux, una compañía contable con sede en San Francisco, las fuerzas de tarea de empleados han contribuido a desarrollar programas formales de reclutamiento, asesoría y capacitación. Y en Frito-Lay, una subsidiaria de PepsiCo, Inc., una fuerza de tarea que incluía miembros del grupo de recursos de empleados hispanos de la empresa ayudó al desarrollo de dos nuevos productos: las patatas fritas Lay's Cool Guacamole y las frituras de tortilla Doritos Guacamole.[29]

fuerza de tarea (o comité *ad hoc*)
Comisión o equipo de trabajo temporal, constituido para resolver un problema específico y a corto plazo que afecta a varios departamentos

COMUNIDADES DE PRÁCTICA A principios de 2008, los soldados estadounidenses en proceso de capacitación para unirse a los batallones asentados en Afganistán e Irak, comenzaron

en la PRÁCTICA

Contexto:

Leann Breur es gerente de recursos humanos (RH) de una gran cadena de suministro de abarrotes con presencia en cuatro estados del medio oeste de Estados Unidos y más de 800 empleados. Su equipo, con representación de esas cuatro zonas geográficas, está conformado por 18 personas. Desde su oficina, situada en la sede central de la compañía, Leann puede ver que su personal es bastante innovador cuando se trata de realizar el trabajo, y está segura de que las demás oficinas de RH de la empresa también tienen muy buenas ideas que compartir. ¿Qué puede hacer Leann para fomentar entre sus empleados la práctica de compartir conocimientos con sus colegas?

¿Qué consejo le daría a Leann?

Para empezar, sería recomendable que Leann programara una serie de conferencias telefónicas para que los integrantes del equipo comiencen a conocerse y a sentirse lo suficientemente cómodos entre sí como para compartir sus ideas y mejores prácticas. Si su presupuesto se lo permite, sería muy bueno que organizara una jornada completa de convivencia.

Kelly Osorio
Gerente de recursos humanos



Fuente: Kelly Osorio

a enfrentar problemas para utilizar un lanzador de granadas a propulsión. Frustrado, el comandante de la unidad publicó una solicitud de ayuda en uno de los foros online del ejército de Estados Unidos, en el cual los soldados formulan preguntas y comparten ideas con colegas de todo el mundo. Unos días después, alguien que había afrontado una situación similar con el lanzador publicó una solución muy sencilla en el sitio Web, indicando cómo evitar que se produjera un disparo por error. ¡Problema resuelto![30] Este tipo de colaboración interna se conoce como **comunidades de práctica**, que son "grupos de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas o la pasión por un tema determinado, y cuyos integrantes incrementan su conocimiento y pericia en el mismo interactuando con regularidad".[31] Por ejemplo, los técnicos de reparación de Xerox comparten "anécdotas desde las trincheras" para comunicar sus experiencias y ayudar a que sus colegas resuelvan problemas difíciles en relación con la reparación de sus máquinas.[32] En la farmacéutica Pfizer, las comunidades de práctica están integradas a la estructura formal de la empresa. Denominadas consejos y redes de empleados, estas comunidades comparten conocimientos y asesoran a los equipos de desarrollo de producto en temas complejos, como la seguridad.[33] El modelo más estructurado que utiliza Pfizer se basa en el reconocimiento del valor que tiene esta forma de colaboración, y se está volviendo cada vez más común. Ahora bien, ¿en realidad qué tan eficaces son estas comunidades de práctica? Las investigaciones indican que las comunidades de práctica pueden "crear valor al contribuir en el incremento de la eficacia del desempeño de los empleados, gracias a que facilitan el acceso a las ideas, el conocimiento y las mejores prácticas compartidas entre sus miembros".[34] La figura 12-4 presenta algunas sugerencias para lograr que este tipo de comunidades funcionen.

comunidades de práctica
Grupos de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas o la pasión por un tema determinado, y cuyos integrantes incrementan su conocimiento y pericia en el mismo interactuando con regularidad

Figura 12-4
Sugerencias para el funcionamiento correcto de las comunidades de práctica

- Contar con el respaldo de la alta dirección y establecer expectativas claras.
- Crear un entorno que atraiga a las personas y las haga querer regresar para obtener asesoría, conversar o compartir conocimientos.
- Alentar la realización de reuniones regulares entre los integrantes de la comunidad, ya sea de forma presencial u *online*.
- Establecer una comunicación constante entre los miembros de la comunidad.
- Enfocarse en problemas reales y en temas importantes para la organización.
- Tener supervisión gerencial y una clara asignación de responsabilidades.

Fuentes: Basada en R. McDermott y D. Archibald, "Harnessing Your Staff's Informal Networks", *Harvard Business Review*, marzo de 2010, pp. 82-89; S. F. Gale, "The Power of Community", *Workforce Management Online*, marzo de 2009; y E. Wenger, R. McDermott y W. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

Colaboración externa

Intuit ha descubierto una forma de involucrar a sus clientes. Los usuarios devotos de QuickBooks pueden acceder a un sitio (QuickBooks Live Community) para intercambiar información útil con otras personas. Desde la perspectiva de los clientes, muchas veces esto representa una solución más rápida a los problemas. Y, para la compañía, contar con este "ejército de voluntarios" significa un ahorro en el pago de técnicos competentes.[35] Los esfuerzos de colaboración externa están volviéndose bastante populares entre las organizaciones, sobre todo en el área de innovación de productos. A continuación analizaremos dos formas de colaboración externa: la innovación abierta y las sociedades estratégicas. Cada una de ellas proporciona a la organización la información, el respaldo y la contribución que requiere para ejecutar el trabajo y cumplir sus objetivos. Sin embargo, es importante que los gerentes comprendan los desafíos inherentes a su implementación dentro del diseño estructural de la organización.

INNOVACIÓN ABIERTA Frito Lay ofreció un millón de dólares al ganador de un concurso para crear un nuevo sabor para sus patatas fritas. El ganador fue seleccionado a través de una votación celebrada vía Facebook. GlaxoSmithKline PLC, el gigante de la industria farmacéutica, abrió al público los diseños de 13 500 compuestos químicos relacionados con el parásito que provoca la malaria. Glaxo "espera que compartir la información y trabajar de forma colaborativa, derivará en que los científicos desarrollen un medicamento capaz de enfrentar los padecimientos transmitidos por mosquitos con más rapidez de lo que podría hacerlo la compañía por sí sola".[36]

innovación abierta
Apertura a la búsqueda de nuevas ideas más allá de los límites de la organización y disposición para permitir que las innovaciones se transfieran fácilmente entre el interior y el exterior de la misma

La costumbre de que una empresa asuma toda la responsabilidad de desarrollar ideas, crear nuevos productos, fabricarlos, comercializarlos y distribuirlos está próxima a desaparecer. Hoy en día, muchas compañías están poniendo en práctica la **innovación abierta**, es decir, la apertura a la búsqueda de nuevas ideas más allá de los límites de la organización, permitiendo que las innovaciones se transfieran fácilmente entre el interior y el exterior de la misma. Por ejemplo, Procter & Gamble, Starbucks, Dell, Best Buy y Nike han creado plataformas digitales que permiten que los clientes las ayuden a idear nuevos productos y mensajes.[37] Como puede ver, un buen número de las empresas más exitosas de hoy están colaborando directamente con los clientes en el proceso de desarrollo de productos. Algunas más se han asociado con los proveedores, con otras instancias externas e incluso con competidores. La figura 12-5 describe algunas de las ventajas y desventajas de la innovación abierta.

SOCIEDADES ESTRATÉGICAS Empresas de todo el mundo están encontrando formas de conectarse entre sí. Alguna vez acérrimos rivales, Nokia y Qualcomm formalizaron un acuerdo de cooperación para desarrollar la siguiente generación de teléfonos celulares en Norteamérica. Nokia también colaboró con Microsoft en una sociedad en la que ésta última aporta los servicios de correo electrónico y chat utilizados por casi todos los teléfonos Nokia.[38]

Figura 12-5
Ventajas y desventajas de la innovación abierta

Ventajas	Desventajas
• Permite que los clientes tengan lo que siempre han querido: capacidad de opinar	• El proceso de administración impone altas demandas
• Permite que las organizaciones respondan a problemas complejos	• Requiere amplio respaldo
• Alimenta las relaciones internas y externas	• Implica retos culturales
• Devuelve al mercado su papel preponderante	• Demanda mayor flexibilidad
• Proporciona una manera para enfrentar los crecientes costos e incertidumbres inherentes al desarrollo de productos	• Se requiere la implementación de importantes cambios en la forma de controlar y compartir el conocimiento

Fuentes: Basada en S. Lindegaard, "The Side Effects of Open Innovation", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 7 de junio de 2010; H. W. Chesbrough y A. R. Garman, "How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times", *Harvard Business Review*, diciembre de 2009, p. 68-76; A. Gabor, "The Promise (and Perils) of Open Collaboration", *Strategy & Business Online*, otoño de 2009; y J. Winsor, "Crowdsourcing: What It Means for Innovation", *BusinessWeek Online*, 15 de junio de 2009.

En el entorno actual, las organizaciones están interesadas en desarrollar ventajas de cualquier forma posible. Una consiste en formar **sociedades estratégicas**, es decir, relaciones de colaboración entre dos o más organizaciones con el propósito de combinar sus recursos y capacidades para cumplir algún objetivo comercial. Éstas son algunas razones por las que tal acción puede resultar buena: la flexibilidad e informalidad de la estrategia promueve la generación de eficiencias, abre las puertas a nuevos mercados y tecnologías, y conlleva menos trámites cuando se integran y desintegran recursos para un proyecto; tanto los riesgos como los gastos son compartidos por varios actores; puede mantenerse y aprovecharse la identificación de marcas independientes; el trabajo con socios que aportan diversas habilidades puede crear mejores sinergias; es frecuente que los rivales encuentren formas de trabajar juntos armoniosamente; las sociedades pueden asumir distintas formas, desde las más simples hasta las más complejas; los acuerdos de asociación pueden dar cabida a docenas de participantes; las leyes antimonopolio pueden proteger las actividades de IyD.[39] La popularidad de las sociedades estratégicas está incrementándose. Sin embargo, tal como ocurre con todos los convenios de colaboración que hemos comentado (internos y externos), el reto que enfrentan los gerentes consiste en encontrar formas de aprovechar las ventajas de la cooperación y, al mismo tiempo, incorporar los esfuerzos colaborativos lo más transparentemente posible al diseño estructural de la organización.

sociedades estratégicas
Relaciones de colaboración entre dos o más organizaciones con el propósito de combinar sus recursos y capacidades para cumplir algún objetivo comercial

ESQUEMAS flexibles de trabajo

Explicar *los esquemas flexibles de trabajo utilizados por las organizaciones.* **12.3**

El esquema de trabajo de Keyur Patel, uno de los asesores que colaboran con Accenture, ha dejado de ser una excepción para convertirse en la norma.[40] Durante uno de sus más recientes trabajos de asesoría, Patel colocó tres relojes sobre su escritorio: uno marcaba la hora de Manila (lugar de residencia de sus programadores de software), otro la de Bangalore (donde trabajaba otro equipo de programación), y el tercero la de San Francisco, ciudad donde pasaba cuatro días por semana ayudando a un importante minorista a implementar sistemas de TI para mejorar sus ventas. Por otra parte, su teléfono celular estaba configurado con la hora de Atlanta, ciudad donde vivía oficialmente y a la que viajaba todos los jueves.

Para esta nueva generación de profesionales, la vida es una mezcla del tiempo que pasan en casa y en la oficina, trabajando o disfrutando de su tiempo libre. Gracias a la tecnología, hoy en día, se puede trabajar desde casi cualquier lugar y en cualquier momento. Las organizaciones se están viendo obligadas a adaptar sus diseños estructurales a estas nuevas realidades, y una de sus primeras iniciativas en este sentido es la adopción de esquemas flexibles de trabajo. Estos esquemas no sólo aprovechan el poder tecnológico, sino que además favorecen la flexibilidad requerida para que las organizaciones desplieguen su fuerza laboral cuando y donde sea necesario. En esta sección hablaremos de distintos tipos de esquemas flexibles de trabajo, incluyendo el trabajo a distancia, las semanas laborales comprimidas, la flexibilidad de horarios y los puestos compartidos. Como ocurre con las demás alternativas estructurales que hemos venido analizando, los gerentes deben evaluar los diferentes esquemas flexibles de trabajo a la luz de sus implicaciones para la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones de autoridad, el cumplimiento de las tareas laborales, etcétera.

Trabajo a distancia

Mientras recorría la autopista 405 de Los Ángeles camino a su trabajo como gerente de proyectos de SCAN Health Plan, Eve Gelb acostumbraba pasar a bordo de su automóvil una hora y media por la mañana, y por la tarde debía dedicar una hora y media más para regresar a su casa.[41] Eve convirtió su garaje en una oficina y ahora trabaja desde casa con su computadora. Además, los días que tiene que realizar alguna labor en las oficinas corporativas de la empresa, comparte un área de trabajo con tres de sus subordinados que también disfrutan de un esquema flexible de trabajo. La tecnología de la información ha posibilitado el trabajo a distancia, y los cambios ocurridos en el entorno externo lo han hecho necesario para muchas organizaciones. El **trabajo a distancia** es un esquema laboral en el que los empleados trabajan en casa pero están vinculados con la oficina a través de sus computadoras. Resulta innecesario aclarar que no todos los puestos de trabajo permiten este esquema pero hay muchos que sí.

trabajo a distancia
Esquema laboral en el que los empleados trabajan desde casa pero están vinculados con la oficina a través de sus computadoras

Hasta hace poco tiempo, el trabajo desde casa era considerado un “lujo” del que sólo podían disfrutar algunos empleados con suerte, y era raro que las empresas lo permitieran. Hoy en día, en cambio, muchas compañías visualizan el trabajo a distancia como un requerimiento de los negocios. Por ejemplo, en SCAN Health Plan, el director general de finanzas declaró que el incremento de empleados bajo el esquema de trabajo a distancia le ha proporcionado a la empresa una forma de crecer sin tener que incurrir en costos fijos adicionales por concepto de construcción y

En los números[42]

84 por ciento de los empleados que trabajan a distancia lo hacen por lo menos una vez a la semana.

62 por ciento de los trabajadores quieren tener la alternativa de ejecutar sus labores a distancia.

67 por ciento de las personas encuestadas afirmaron que desean mayor flexibilidad en el trabajo.

32 por ciento de las organizaciones cuentan con programas alternativos de trabajo, como el trabajo móvil, lugares de trabajo compartidos y trabajo a distancia.

69 por ciento de los asesores en recursos humanos reconocen que el uso de una fuerza laboral flexible constituye un cambio permanente y no una respuesta temporal a las condiciones económicas.

48 por ciento de las personas entrevistadas consideran que para 2021 habrán desaparecido las oficinas como hoy las conocemos y los empleados trabajarán desde cualquier sitio donde se encuentren.

32 por ciento de los trabajadores afirman que la mayor ventaja de trabajar desde casa radica en que no hay necesidad de trasladarse.

50 por ciento de los adultos encuestados comentaron que, de tener la posibilidad de elegir, preferirían un turno de trabajo tradicional, de 9 a 5; el 50 por ciento restante se inclinaron por alguna otra opción.

33 por ciento de los empleados admitieron que suelen recibir mensajes de correo electrónico de sus jefes durante los fines de semana.

equipamiento de edificios de oficinas o estacionamientos. Además, algunas empresas consideran este arreglo como una manera de combatir el incremento en los precios de la gasolina y de atraer empleados con talento pero que quieren tener más libertad y control sobre su trabajo.

A pesar de su evidente atractivo, muchos gerentes son reacios a permitir que sus empleados se conviertan en "vagabundos con computadoras portátiles".[43] Según su punto de vista, los empleados perderán el tiempo navegando en Internet y jugando online en lugar de trabajar, ignorarán a los clientes y terminarán por extrañar mucho la camaradería y el contacto social propios del entorno laboral. Por otro lado, los gerentes se preguntan cómo "manejarán" a esos empleados. ¿Qué haría usted para interactuar con un empleado y obtener su confianza si no está físicamente presente? ¿Y si su desempeño laboral es deficiente? ¿Cómo le haría sugerencias para mejorar? Otro reto significativo radica en lograr que la información de la empresa se mantenga segura y a salvo cuando los empleados trabajan desde casa, tema que comentamos en el capítulo 10.

No son pocos los empleados que expresan preocupaciones similares respecto del trabajo a distancia, sobre todo por lo que se refiere al aislamiento que sienten al "no estar en el trabajo". El director general de recursos humanos de Accenture, empresa cuyos empleados se encuentran distribuidos por todo el mundo, reconoce que no es sencillo mantener un espíritu de equipo en tales circunstancias.[44] No obstante, la compañía ha puesto en práctica varios programas y procesos para crear ese sentido de pertenencia entre los integrantes de su fuerza laboral, incluyendo herramientas de conferencia en web, la asignación de un asesor de desarrollo profesional para cada empleado y la realización de eventos comunitarios trimestrales en sus oficinas. Por otro lado, los empleados que trabajan a distancia podría tener la impresión de que la línea que separa el trabajo de la vida privada se difumina aún más, lo cual puede resultar estresante.[45] En consecuencia, gerentes y organizaciones deberán ocuparse de estos temas de organización antes de decidirse a permitir que sus empleados trabajen a distancia.

Así pues, una vez que la organización decide que quiere establecer oportunidades de trabajo a distancia para sus empleados, ¿cómo debería proceder a continuación? Uno de los primeros pasos a dar es alentarlos a tomar la decisión de desempeñarse como trabajadores remotos. Por ejemplo, en SCAN Health Plan, para estimular a su fuerza laboral a trabajar desde casa, la empresa ofreció a sus empleados una conexión a Internet de gran velocidad y mobiliario de oficina gratuitos, así como ayuda para ponerse en acción. Otras empresas han tratado de motivar a su personal a trabajar desde cualquier lugar, menos la oficina, señalando

en la PRÁCTICA

Contexto:

Isabella Castillo, vicepresidenta de servicios profesionales en una empresa de consultoría que ayuda a las organizaciones de TI a dar mejor servicio a sus clientes, necesita apoyar a los 16 consejeros que conforman su equipo de trabajo, todos los cuales laboran a distancia. Su problema radica precisamente en el hecho de tener que lidiar con las realidades implícitas en ese esquema de trabajo: ausencia de interacción directa, falta de camaradería, sensación de aislamiento y de estar al margen de los acontecimientos, etc. Es cierto que, dada su línea de negocio, el trabajo a distancia tiene sentido pero, ¿cómo podría vincular a sus empleados y obtener su compromiso?

¿Qué consejo le daría a Isabella?

La disyuntiva de Isabella es bastante común entre los equipos que no interactúan en persona. Lo primero que necesita hacer es establecer una relación directa con cada uno de sus empleados para después fomentar la unión de todos ellos en un equipo con bases comunes. Además, podría crear un objetivo numérico para el equipo o utilizar alguna otra métrica para juzgar a los empleados en conjunto. Debe ayudarlos a trabajar juntos y no individualmente. Por último, necesita asegurarse de que el lenguaje que use y la dirección que dé al equipo tengan siempre la intención de identificarlo como una unidad.

Mina Nematalla
Gerente y empresario



Fuente: Mina Nematalla

que una de las recompensas será el "incremento" que experimentarán sus salarios por el solo hecho de que ahorrarán en gasolina, lavandería y comida fuera de casa. Algunas más han utilizado el ángulo "ecológico"… haciendo hincapié en el beneficio que representa para el medio ambiente la disminución de emisiones de dióxido de carbono como consecuencia de haber menos autos recorriendo largas distancias para llegar y volver de los centros de trabajo. Administrar a este tipo de fuerza laboral, por lo tanto, incluye hacer sentir a los empleados vinculados y comprometidos, tema al que volveremos al final del capítulo, cuando hablemos de los retos inherentes al diseño organizacional actual.

Semanas laborales comprimidas, flexibilidad de horarios y puestos de trabajo compartidos

Durante la crisis económica global en el Reino Unido, la empresa contable KPMG se vio en la necesidad de reducir sus costos.[46] Una de las alternativas que consideró para lograrlo consistió en utilizar opciones de trabajo flexible. El programa implementado por la compañía, conocido como Flexible Futures, ofrecía a los empleados cuatro alternativas entre las cuales elegir: una semana laboral de cuatro días, con una reducción salarial de 20 por ciento; un periodo sabático de entre dos y doce semanas, recibiendo 30 por ciento del pago usual; ambas opciones; o continuar con sus horarios normales. Más o menos 85 por ciento de los empleados se decidieron por el plan de semana laboral comprimida. "En vista de que fueron tantas las personas que accedieron a sumarse a los planes de trabajo flexible, KPMG pudo acotar la reducción salarial para ese año en 10 por ciento en casi todos los casos". Lo mejor, sin embargo, fue que como resultado del plan, la empresa no tuvo que hacer despidos masivos.

semana laboral comprimida Esquema laboral en el que los empleados trabajan más horas diarias pero menos días por semana

flexibilidad de horarios Sistema de programación en el que se pide a los empleados trabajar un número específico de horas por semana pero se les da la libertad, dentro de ciertos límites, de elegir cómo distribuirlas

puestos de trabajo compartidos Práctica consistente en tener dos o más personas ocupando un mismo puesto de trabajo de tiempo completo

Como ilustra el ejemplo anterior, hay momentos en que las organizaciones se ven obligadas a reestructurar sus actividades utilizando algún esquema de trabajo flexible. Uno de ellos es la **semana laboral comprimida**, esto es, un esquema laboral en el que los empleados trabajan más horas diarias pero menos días por semana. Por lo general, el arreglo consiste en trabajar cuatro días con jornadas de 10 horas (programa conocido como 4-40). Por ejemplo, en Utah, los trabajadores del estado están obligados (por ley) a laborar cuatro días por semana y las oficinas públicas permanecen cerradas los viernes en un esfuerzo por reducir los costos de energía. Un año después de haber implementado el esquema, el estado determinó que la semana laboral comprimida generó una disminución de 13 por ciento en el uso de electricidad y calculó que los empleados se ahorraron algo así como 6 millones de dólares en el gasto de gasolina.[47] Otra alternativa es la **flexibilidad de horarios**, un sistema de programación en el que se pide a los empleados trabajar un número específico de horas por semana pero se les da la libertad, dentro de ciertos límites, de elegir cómo distribuirlas. Los programas de flexibilidad de horarios casi siempre establecen ciertos horarios fundamentales, en los que se requiere que todos los empleados estén en sus puestos, pero permiten mayor tolerancia en los horarios de entrada, salida y comida. De acuerdo con una encuesta realizada por el Families and Work Institute (organización estadounidense sin ánimo de lucro dedicada a la investigación sociodemográfica y laboral), 81 por ciento de las empresas interrogadas están ofreciendo el beneficio de horarios flexibles. Otra investigación, efectuada por la empresa de consultoría Watson Wyatt entre compañías de tamaño medio y grande, determinó que este esquema laboral fue el beneficio más ofrecido a la fuerza laboral estadounidense.[48]



Este joven, empleado del área de operaciones de seguridad avanzada de la empresa estadounidense de contabilidad Ernst & Young, tiene la oportunidad de elegir entre diversos esquemas flexibles de trabajo, incluyendo flexibilidad para determinar sus horarios diarios, trabajar menos horas, hacerlo desde casa, laborar menos días por semana o compartir su puesto con alguien más. Diseñadas para permitir que los empleados programen su trabajo en función de los requerimientos de su vida privada, las iniciativas de trabajo flexible de la empresa forman parte de una cultura caracterizada por la idea de que "la gente es primero". La dirección de Ernst & Young considera que ayudar a sus empleados a equilibrar sus compromisos laborales con su vida personal, contribuirá a que sus clientes reciban un mejor servicio.
Fuente: AP Photo/The Honolulu Advertiser, Bruce Asato

En Reino Unido, McDonald's experimentó con un programa inusual (conocido como Contrato familiar) que buscaba reducir el ausentismo y la rotación de personal en algunos de sus restaurantes. De acuerdo con este Contrato familiar, los empleados que tuvieran un parentesco cercano podían cambiar sus turnos sin necesidad de que su gerente lo autorizara.[49] Este tipo de programación laboral se denomina **puestos de trabajo compartidos**, que es la práctica consistente en tener dos o más personas ocupando un mismo puesto de trabajo de tiempo completo. Aunque un esquema como el Contrato familiar de McDonald's podría ser apropiado en el caso de los empleos que demandan poca especialización, otras organizaciones también podrían optar por esta alternativa al contratar profesionistas que no quieren estar sujetos a las exigencias y las molestias de un puesto de tiempo completo. Por ejemplo, en Ernst & Young, los empleados de muchas de las representaciones de la empresa pueden elegir entre una amplia variedad de esquemas de trabajo flexibles, incluyendo el de puestos compartidos. Por otro lado, un buen número de compañías han utilizado esta opción en épocas de crisis económica para evitar la necesidad de despedir a sus empleados.[50]

12.4 ***Analizar** temas de organización relacionados con la fuerza laboral contingente.*

trabajadores contingentes
Trabajadores temporales, independientes o bajo contrato eventual, cuyo empleo depende de la demanda de sus servicios

FUERZA laboral contingente

Al principio Diana Galvin consiguió un empleo temporal, de medio tiempo, en Conrad & Co., una pequeña empresa privada con sede en Spartanburg, Carolina del Sur; poco después, sin embargo, logró que se le asignara un puesto como contadora de tiempo completo. Y lo consiguió aprendiendo qué hacer, haciéndolo bien y ofreciendo sugerencias de mejora a la compañía.[51] Pero no todos los empleados temporales llegan a recibir la oferta de un trabajo de tiempo completo (y a muchos de ellos ni siquiera les interesa). Antes de obtener su planta laboral, Diana era parte de lo que se ha dado en llamar fuerza laboral contingente. Los **trabajadores contingentes** son empleados temporales, independientes o bajo contrato eventual, cuyo empleo depende de la demanda de sus servicios. Hay quienes se refieren a este tipo de trabajadores como fuerza laboral *independiente* porque no existe una relación de dependencia entre ellos y la organización.[52]

"Lesionadas por los despidos masivos que acompañaron a la más reciente recesión, las empresas están comenzando a reflexionar sobre sus modelos de trabajo".[53] A medida que las organizaciones han ido eliminando empleos de tiempo completo mediante reducciones de personal y otras reestructuraciones, muchas veces han tendido a apoyarse en la fuerza laboral contingente para seguir operando. De hecho, una de las proyecciones más importantes que surgieron cuando una encuesta solicitó a expertos en RH que predijeran las condiciones del entorno hacia 2018, fue que "las empresas se inclinarán a buscar y atraer talento transitorio para responder a sus necesidades inmediatas y enfocarán buena parte de sus energías en la retención de grupos reducidos de personas muy talentosas para el largo plazo".[54] En la práctica, el modelo estructural basado en la fuerza laboral contingente puede verse en la industria fílmica. Por lo general, los profesionales que trabajan en el sector son "agentes libres" que van de un proyecto a otro poniendo en práctica sus habilidades, ya sea como directores, reclutadores de talento artístico, vestuaristas, maquillistas, escenógrafos, etc., según se requiera. Se conjuntan para producir una película y, una vez que ésta concluye, se disgregan y buscan nuevos proyectos en los cuales participar. Este tipo de trabajadores contingentes es bastante común en las organizaciones estructuradas por proyectos. Pero los trabajadores contingentes también pueden ser empleados temporales, contratados para satisfacer necesidades especiales, por ejemplo, un incremento estacional de la demanda. A continuación comentaremos algunos de los problemas organizacionales que surgen a partir del uso de trabajadores contingentes.

Uno de principales problemas que conlleva la utilización de trabajadores contingentes, sobre todo cuando éstos son contratistas independientes o personas que trabajan por su cuenta, consiste en clasificarlos.[55] Determinar quién es un contratista independiente y quién no lo es, no es tan sencillo ni irrelevante como podría parecer. Hay que tomar en consideración, por ejemplo, que si un empleado es un contratista independiente, la empresa no está obligada a pagar cuotas de seguridad social, impuestos sobre la nómina y demás prestaciones. De hecho, muchas veces este tipo de trabajadores ni siquiera están amparados por ciertas leyes laborales, así que su contratación constituye un importante tema de reflexión. Por ejemplo, FedEx cataloga a más o menos 12 000 de los mensajeros que conforman su FedEx Ground Division (área encargada del reparto de paquetería vía terrestre en todo el territorio estadounidense y parte de Canadá) como contratistas independientes. Esta clasificación ha provocado acaloradas discusiones con el servicio de recaudación tributaria de Estados Unidos (IRS) y los gobiernos estatales, además de sacar de quicio a UPS, su competidor (cuyos mensajeros son empleados sindicalizados), la cual afirma que la política de FedEx es "injusta para los contribuyentes, para la competencia y para sus mismos trabajadores".[56] Por su parte, el gobierno federal está tratando de aumentar su poder para penalizar a los patrones que clasifiquen amañadamente a sus empleados. Por consiguiente, como podemos ver, hay un incentivo a actuar de forma desproporcionada al clasificar quiénes son contratistas independientes. En Estados Unidos, la definición legal de ese tipo de empleados depende de qué tanto control ejerza sobre ellos la organización. En otras palabras, ¿la empresa controla qué hace el trabajador y cómo lo hace? Entre más control tenga la compañía, "mayor proclividad habrá a que un trabajador sea considerado empleado de la organización y no un contratista independiente".[57] Por otro lado, los criterios de índole legal o impositiva no son los únicos relevantes al clasificar a los trabajadores. También son importantes las implicaciones estructurales, sobre todo en términos del trabajo a realizar y de cómo se resuelven los problemas.

Otro problema inherente a los trabajadores contingentes es el proceso de reclutamiento, examen y ubicación de los mismos en función de las habilidades y esfuerzos necesarios.[58] Como analizaremos en el capítulo siguiente, dedicado a la administración de recursos humanos, los pasos anteriores son fundamentales para garantizar que el personal adecuado ocupe los puestos apropiados y en el momento correcto para realizar el trabajo con eficiencia y eficacia. Cualquier organización que desee minimizar los problemas potenciales asociados a sus trabajadores contingentes, necesita centrar su atención en la contratación.

El último aspecto que queremos mencionar es la importancia del desempeño de la fuerza laboral contingente. Tal como todos los demás trabajadores, los empleados contingentes se

unen a la organización para realizar alguna(s) tarea(s) específica(s). Es importante que los gerentes cuenten con un método para establecer objetivos, programas y fechas límite para sus empleados contigentes.[59] También es esencial poner en acción mecanismos para supervisar el desempeño laboral y el cumplimiento de las metas, particularmente si los empleados contingentes trabajan en un lugar distinto del entorno laboral.

DESAFÍOS actuales de diseño organizacional

Describir *los desafíos de diseño organizacional de nuestros días.* **12.5**

Al buscar los diseños organizacionales que respalden y faciliten la realización eficiente y eficaz del trabajo por parte de sus empleados, los gerentes deben afrontar ciertos desafíos. Entre ellos puede citarse la necesidad de mantener conectados a los empleados y manejar los problemas estructurales de alcance global.

Vinculación permanente de los empleados

Muchos conceptos de diseño organizacional fueron desarrollados durante el siglo XX, cuando el trabajo solía ejecutarse en las instalaciones del patrón y bajo la supervisión de un gerente, las tareas laborales eran bastante predecibles y constantes, y casi todos los empleos eran indefinidos y de tiempo completo.[60] Pero en la actualidad las cosas han cambiado en muchas organizaciones. Por ejemplo, miles de empleados de Cisco Systems trabajan en escritorios sin asignación particular dispuestos en salones para trabajo en equipo contiguos a áreas comunes de descanso. En algunas divisiones de IBM, únicamente un pequeño porcentaje de los trabajadores (casi siempre gerentes de alto nivel y sus asistentes) cuentan con escritorios u oficinas fijos. Todos los demás son empleados móviles o comparten escritorio cuando tienen necesidad de trabajar en las oficinas de la empresa. En Sabre Holdings (empresa de servicios con intereses en agencias de viajes, líneas aéreas y atención al consumidor), los equipos de trabajo son asignados a conglomerados de oficinas y los empleados deben encontrar su propio sitio para laborar en ellos.[61]

Tal como ilustran los ejemplos anteriores, uno de los principales desafíos que impone el diseño estructural a los gerentes radica en alentar una mayor flexibilidad pero, al mismo tiempo, mantener la conexión entre la organización y una fuerza laboral muy dispersa y siempre en movimiento. Los equipos portátiles de cómputo y las tecnologías de la información han proporcionado a organizaciones y empleados mecanismos para permanecer vinculados y ser más productivos. Por ejemplo, los dispositivos móviles cuentan con aplicaciones para el manejo de correo electrónico, calendarios y contactos, y pueden utilizarse en cualquier lugar en donde haya acceso a una red inalámbrica. Al mismo tiempo, es posible aprovecharlos para conectarse con las bases de datos y las intranets corporativas. Los empleados pueden realizar videoconferencias usando cámaras web y redes de banda ancha. Muchas compañías están proporcionando a sus empleados llaves para acceso remoto, dotadas de códigos de encriptación cambiantes que les permiten iniciar sesión en la red corporativa y acceder al correo electrónico y a la información de la empresa desde cualquier computadora conectada a Internet. Los teléfonos celulares alternan sin problema su conexión de las redes celulares a las redes Wi-Fi corporativas. Con todo, el verdadero riesgo del trabajo desde cualquier lugar y en cualquier momento es la seguridad. Afortunadamente, ciertas aplicaciones de software y determinados dispositivos de desactivación han minimizado bastante estos problemas de seguridad. Hasta los proveedores de seguros están más dispuestos a permitir que sus empleados móviles tengan acceso a su información. Por ejemplo, Health Net Inc. les dio teléfonos BlackBerry a muchos de sus gerentes con el propósito de que puedan consultar los registros de sus clientes desde cualquier sitio.

el ***LÍDER*** *hace la* ***DIFERENCIA***



Fuente: Daniel Barry/EPA/Newscom

Uno de los vicepresidentes de Cisco Systems forma parte de tantos equipos de trabajo internos de la compañía que "necesita los dedos de ambas manos para contarlos". Aunque esto podría parecer una pesadilla a muchas personas, es parte de la estructura organizacional en "forma de telaraña" creada por su director general, ***John T. Chambers****.[62] La estructura es tan compleja que se requieren más o menos 15 minutos y una pizarra para explicarla. Sin embargo, Chambers se limita a emplear tres palabras para describir sus beneficios: "velocidad, habilidad y flexibilidad". La idea en que basó la estructura de la compañía se originó a finales de la crisis de 2001, cuando Cisco condonó pérdidas por aproximadamente 2 200 millones de dólares. Chambers se dio cuenta de que "la estructura jerárquica de la empresa impedía su rápida movilización hacia nuevos mercados". Por consiguiente, comenzó a agrupar a los ejecutivos en equipos interfuncionales, esperando que eso los ayudara a romper las áreas de poder tradicionales y a fomentar una toma de decisiones más expedita. Al principio la idea no fue del agrado de los ejecutivos. Algunos arguyeron que les sería difícil trabajar con colegas desconocidos, otros se quejaron de la nueva estructura de compensación basada en el trabajo en equipo. No obstante, la toma de decisiones de la compañía se agilizó; por ejemplo, ocho días fueron suficientes para que los ejecutivos entendieran que tenía sentido adquirir a WebEx, una empresa especializada en soluciones para reuniones online. En virtud de que la caótica industria tecnológica sigue evolucionando, es importante que la organización presidida por Chambers se mantenga a la vanguardia, algo que su arreglo estructural podría facilitarle. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?*

Como comentó el director general de una compañía de tecnología: “Hoy en día, las empresas están comenzando a pensar en apps innovadoras que puedan poner a disposición de sus trabajadores en cualquier lugar que se encuentren”.[63]

Manejo de los problemas estructurales a nivel global

¿Existen diferencias en las estructuras organizacionales que se emplean a nivel global? ¿La estructura utilizada por las organizaciones australianas es similar a la implementada por las estadounidenses? ¿Las organizaciones alemanas se estructuran de forma parecida a las de Francia o México? Tomando en cuenta la naturaleza global del entorno de los negocios actual, los gerentes necesitan estar familiarizados con este tema. Los investigadores han concluido que las estructuras y las estrategias empleadas por las organizaciones de todo el mundo son similares, “pero el comportamiento organizacional sigue estando determinado por su singularidad cultural”.[64] ¿Qué implicaciones tiene esta distinción entre estrategia y cultura por lo que se refiere al diseño de estructuras eficientes y eficaces? Al diseñar o modificar la estructura, es probable que los gerentes necesiten pensar en las implicaciones culturales de ciertos elementos del diseño. Por ejemplo, un estudio demostró que la formalización (reglamentos y mecanismos burocráticos) podrían ser más importantes en las naciones menos desarrolladas económicamente, y menos relevantes en los países más desarrollados, en donde los empleados tienen niveles más altos de habilidades y educación profesional.[65] Otra investigación encontró que las organizaciones con personas provenientes de países con alto distanciamiento respecto del poder (como Grecia, Francia y casi toda Latinoamérica) consideran que sus empleados son mucho más aceptantes de estructuras mecanicistas que los de las naciones con bajo distanciamiento del poder. Otros elementos del diseño estructural también podrían verse afectados por las diferencias culturales.

Independientemente de cuál sea el modelo elegido por sus organizaciones, el diseño estructural debe contribuir a que los empleados hagan su trabajo lo mejor que puedan, es decir, más eficiente y eficazmente. Es preciso que la estructura respalde y facilite la ejecución del trabajo requerido por la organización. Después de todo, la estructura no es más que el medio que permite llegar a un fin.

CAPÍTULO 12

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

12.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir los diseños organizacionales contemporáneos.

En una estructura de equipos, toda la organización está constituida por equipos de trabajo. La estructura matricial asigna especialistas provenientes de distintas áreas funcionales a trabajar en uno o varios proyectos liderados por gerentes de proyecto. La estructura de proyectos es aquella en la cual los empleados trabajan continuamente en diferentes iniciativas. La organización virtual consiste de un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas contratados de forma temporal en función de las exigencias de los proyectos en desarrollo. Las organizaciones en redes utilizan a sus propios empleados para realizar algunas actividades laborales, así como también redes de proveedores externos capaces de suministrarle otros componentes necesarios para sus productos o procesos de trabajo. La organización que aprende es aquella que ha desarrollado la capacidad de aprendizaje, adaptación y cambio continuos. Se caracteriza por ciertos rasgos estructurales, incluyendo un énfasis en compartir información y colaborar en la ejecución de las actividades laborales, tiene pocas barreras estructurales o físicas, y empodera a los equipos de trabajo.

12.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar cómo se constituyen las organizaciones para favorecer la colaboración.

Los esfuerzos de colaboración implementados por una organización pueden ser internos o externos. Entre las opciones estructurales de colaboración interna están los equipos interfuncionales, las fuerzas de tarea y las comunidades de práctica. Los equipos interfuncionales son equipos de trabajo conformados por individuos provenientes de varias especialidades funcionales. Las fuerzas de tarea son comisiones o equipos de trabajo temporales, constituidos para resolver un problema específico y a corto plazo que afecta a varios departamentos. Las comunidades de práctica son grupos de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas o la pasión por un tema determinado, y cuyos integrantes incrementan su conocimiento y pericia en el mismo interactuando con regularidad. Entre las alternativas de colaboración externa están la innovación abierta y las sociedades estratégicas. La innovación abierta amplía la búsqueda de nuevas ideas más allá de los límites de la organización y permite que las innovaciones se transfieran fácilmente entre el interior y el exterior de la misma. Las sociedades estratégicas son relaciones de colaboración entre dos o más organizaciones con el propósito de combinar sus recursos y capacidades para cumplir algún objetivo comercial.

12.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar los esquemas flexibles de trabajo utilizados por las organizaciones.

Los esquemas flexibles de trabajo dan a las organizaciones la ductilidad para desplegar su fuerza laboral cuando y donde sea necesario. Entre las opciones estructurales están el trabajo a distancia, las semanas de trabajo comprimidas, la flexibilidad de horarios y los puestos de trabajo compartidos. El trabajo a distancia es un esquema laboral en el que los empleados trabajan desde casa pero están vinculados con la oficina a través de sus computadoras. La semana de trabajo comprimida es aquella en la que los empleados trabajan más horas diarias pero menos días por semana. La flexibilidad de horarios es un sistema de programación en el que se pide a los empleados trabajar un número específico de horas por semana pero se les da la libertad, dentro de ciertos límites, de elegir cómo distribuirlas. Los puestos de trabajo compartidos es la práctica consistente en tener dos o más personas ocupando un mismo puesto de tiempo completo.

12.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar temas de organización relacionados con la fuerza laboral contingente.

Los trabajadores contingentes son empleados temporales, independientes o bajo contrato eventual, cuyo trabajo depende de la demanda de sus servicios. Su utilización implica ciertos problemas de organización como: determinar qué tipo de empleados pueden clasificarse

como contratistas independientes; establecer un proceso para reclutarlos, examinarlos y ubicar a los trabajadores contingentes; y contar con un método para establecer objetivos, programas y fechas límite, así como para supervisar su desempeño laboral.

12.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir los desafíos de diseño organizacional de nuestros días.
Los dos desafíos de diseño organizacional más importantes en la actualidad estriban en mantener conectados a los empleados y en manejar los problemas estructurales de alcance global.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Describa los cuatro diseños organizacionales contemporáneos. ¿Cuáles son sus similitudes y sus diferencias?
2. Explique la diferencia entre las estructuras matricial y de proyectos.
3. ¿Cómo puede operar una organización que carece de límites?
4. ¿Qué tipos de habilidades necesitaría tener un gerente para trabajar con eficacia en una estructura de proyectos? ¿Y en una organización sin límites? ¿En una organización que aprende?
5. ¿De qué manera contribuyen cada uno de los diferentes tipos de colaboración (interna y externa) a coordinar e integrar mejor los esfuerzos laborales?
6. ¿Qué problemas estructurales podrían surgir al administrar empleados sujetos a esquemas flexibles de trabajo? Piense en lo que ha aprendido sobre diseño organizacional. ¿Qué utilidad podría tener esa información para que un gerente maneje con mayor eficacia esos problemas?
7. ¿Le parecen atractivos los esquemas flexibles de trabajo? ¿Por qué o por qué no?
8. ¿Por qué afirmamos que "mantener conectados a los empleados" es un desafío para las organizaciones actuales?

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

"*Hacking* ético". Cuando el iPad de Apple estaba por salir al mercado, la gente estaba, por decir lo menos, verdaderamente ansiosa.66 Entonces se dio la noticia de que un reducido número de expertos en computación, autodenominado Goatse Security, había *hackeado* el sitio web de AT&T y se había robado los números de identificación de los iPads conectados a la red móvil de la compañía. Esos números permitieron que el grupo tuviera acceso a 114 000 direcciones de correo electrónico de miles de usuarios que habían sido los primeros en adquirir un iPad, incluyendo a prominentes representantes de empresas, organismos gubernamentales e incluso de la milicia. AT&T calificó aquel acto como un delito, condenó a los *hackers* y se disculpó con los clientes afectados. Por su parte, el grupo que había evidenciado aquella falla de seguridad afirmó que su acción era un "servicio público".

Esa opinión también fue compartida por un analista de CNET. "Los investigadores de temas de seguridad suelen descubrir vacíos de protección que contribuyen a que los proveedores mantengan una línea de honestidad. Muchas fuentes se quejan de que han notificado a ciertas empresas sobre vulnerabilidades de seguridad y que éstas tardan meses y hasta años en proporcionar una corrección a los clientes. Mientras tanto, los hackers que realmente tienen malas intenciones también descubren la falla de seguridad y podrían utilizarla para robar datos, infectar computadoras o atacar sistemas sin que el propietario del equipo esté siquiera al tanto del riesgo que corre".[67] ¿Qué disyuntiva ética detecta en este caso? ¿Qué implicaciones tiene esta situación para los distintos grupos de interés?

DESARROLLE SUS HABILIDADES de adquisición de poder

Acerca de la habilidad

El desarrollo de poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización y, para desarrollar eficazmente su trabajo, los gerentes necesitan saber cómo adquirirlo y utilizarlo.[68] ¿Por qué decimos que el poder es importante? Porque nos hace menos dependientes de los demás. Cuando un gerente tiene poder, no depende de otras instancias para obtener recursos fundamentales. En consecuencia, si los recursos que controla el gerente son importantes, escasos e imposibles de sustituir, su poder aumentará porque los demás serán más dependientes de los recursos que él posee. (Vea el capítulo 18 para conocer más sobre el poder del líder.)

Pasos para practicar la habilidad

Usted puede ser más eficaz en la adquisición y uso del poder si pone en práctica los siguientes ocho comportamientos.

1. *Formule sus argumentos en términos de los objetivos organizacionales.* Ser eficaz en la adquisición de poder implica camuflar los intereses propios. Cualquier discusión en torno de quién controla qué recursos debe formularse en términos de los beneficios que devengará la organización y no en función de los beneficios personales que pudieran obtenerse.
2. *Desarrolle la imagen apropiada.* Si conoce la cultura de su organización, sin duda sabe qué valora la organización y qué desea obtener de sus empleados en términos de qué tipo de vestimenta se debe utilizar, cuáles son las relaciones que deben cultivarse y cuáles las que sería mejor evitar, si es conveniente mostrar un comportamiento arriesgado o prudente, cuál es el estilo de liderazgo mejor recibido, cuál es la importancia de convivir con los demás, etc. Contando con tal conocimiento, estará equipado para proyectar la imagen apropiada. En vista de que la evaluación de su desempeño no siempre es objetiva, tratándose de su comportamiento, es necesario que preste atención tanto al fondo como a la forma.
3. *Obtenga el control de los recursos organizacionales.* Controlar aquellos recursos de la organización que son escasos e importantes representa una fuente de poder. Controlar recursos fundamentales (como el conocimiento y la pericia) es lo mejor en términos de eficacia, ya que hará que usted sea más valioso para la organización, y esto le generará mayor seguridad en el empleo, más oportunidades de desarrollo y un público más receptivo hacia sus ideas.
4. *Hágase indispensable.* Como tendemos a fijarnos más en las apariencias que en los hechos objetivos, usted tiene la oportunidad de obtener más poder si da la impresión de ser indispensable. En realidad *no tiene que serlo*, pero es importante que la gente de la organización lo perciba como tal.
5. *Manténgase visible.* Si su empleo le da la oportunidad de atraer la atención de los demás, aprovéchela. Si, por el contrario, su puesto es más discreto, busque maneras de hacer saber a otros miembros de la organización cuál es su trabajo: resalte sus éxitos en los informes rutinarios, trate de que los comentarios de los clientes satisfechos lleguen hasta los ejecutivos de primer nivel, participe en funciones de carácter social, manténgase activo en las asociaciones de profesionales y desarrolle alianzas con instancias de poder que puedan dar referencias positivas respecto de sus logros. Y, por supuesto, busque formar parte de los proyectos que le ayuden a incrementar su visibilidad.
6. *Desarrolle alianzas con instancias de poder.* Para obtener poder, es importante tener de su lado a personas con poder. Cultive sus relaciones con personas potencialmente influyentes, ya sea entre sus superiores, entre individuos de su mismo nivel e incluso de los niveles inferiores de la organización. Muchas veces estas alianzas le permitirán conocer información que de otra forma le estaría vedada. Por otro lado, podrían servirle como una coalición de apoyo en caso de que llegue a necesitarla.
7. *Evite el contacto con personas "poco recomendables".* En prácticamente todas las organizaciones hay personas cuyo estatus es cuestionable. En otras palabras, su desempeño y/o lealtad podrían estar bajo sospecha. Manténgase alejado de estos individuos.
8. *Apoye a sus superiores.* Su futuro inmediato está en manos de su jefe actual. Como él es quien evalúa su desempeño, por lo general es recomendable que haga todo lo necesario para conseguir que esté de su lado. Haga cualquier esfuerzo que sea necesario para apoyar el éxito de su jefe, hágalo lucir bien, respáldelo en las malas épocas y dedique un tiempo a desentrañar cuáles son los criterios que utiliza para evaluar su efectividad. No le juegue sucio y nunca hable negativamente de él con otras personas.

Práctica de la habilidad

A continuación se presentan algunas sugerencias de actividades que puede realizar para poner en práctica los comportamientos asociados con la adquisición de poder.

1. Lleve una bitácora de su comportamiento a lo largo de una semana. Consigne en ella cualquier situación en la que haya tratado de influir en quienes le rodean. Evalúe cada situación preguntándose: ¿Mis intentos por influir en ellos tuvieron éxito? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué podría cambiar para lograrlo?
2. Revise las ediciones recientes de algún periódico o revista sobre negocios (*Bloomberg BusinessWeek*, *Fortune*, *Forbes*, *Fast Company*, *Industry Week* o *Wall Street Journal*). Busque artículos sobre reorganizaciones, ascensos o despidos de puestos directivos. Localice por lo menos dos artículos donde crea detectar problemas de poder involucrados en la situación. Relacione el contenido de dichos artículos con los conceptos que abordamos en esta sección.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

El futuro de una compañía puede depender de cuán apta sea para aprender.

Formen equipos de 2 o 3 estudiantes. Su "labor" consistirá en encontrar alguna información actual sobre organizaciones que aprenden. Es probable que puedan encontrar muchos artículos sobre el tema, pero limiten su informe a cinco de las que ustedes consideren las mejores fuentes de información al respecto. A partir de tal información, redacten un informe de una página de extensión, analizando la declaración con que iniciamos esta sección. Asegúrense de incluir, al final de su trabajo, los datos bibliográficos correspondientes a los cinco artículos que consultaron.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Tomando en cuenta que hay muchas probabilidades de que trabaje a distancia en algún momento de su carrera (o que maneje empleados que lo hagan), sería recomendable que investigue algunas sugerencias sobre la mejor manera de desempeñar ese tipo de trabajo.
- Busque la lista más actual de las Mejores compañías para trabajar de *Fortune* (por lo general se publica una nueva versión cada mes de febrero). Revísela y averigüe cuántas de las 50 empresas listadas ofrecen algún tipo de esquema de trabajo flexible a sus empleados y cuáles son los tipos de esquema que utilizan.
- Empleando publicaciones actuales de negocios, haga una investigación sobre los esfuerzos de innovación abierta que estén poniendo en acción las empresas. Elija tres ejemplos de compañías que la hayan implementado, describa sus acciones y evalúelas.
- Haga una gráfica para describir los distintos diseños organizacionales que comentamos en este capítulo, junto con las posibles ventajas y desventajas que detecta en cada uno de ellos.
- Lecturas sugeridas por los autores: Richard Donkin, *The Future of Work* (Palgrave Macmillan, 2010); Philip Kotler y John A. Caslione, *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence* (Amacom, 2009); Paul Osterman, *The Truth About Middle Managers* (Harvard Business School Press, 2008); y Gary Hamel, *The Future of Management* (Harvard Business School Press, 2007).
- En sus propias palabras, liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Voluntarios organizacionales

Hay personas que usted sencillamente no hubiera imaginado que formaran parte de una estructura organizacional, pero para muchas organizaciones, esta gente y su trabajo voluntario constituyen una fuente de mano de obra muy necesaria.[69] Existen voluntariados de todo tipo: de construcción de viviendas para organismos como Habitat for Humanity, de atención en refugios para personas sin hogar o de apoyo en alguna organización sin ánimo de lucro. Ahora bien, imagine que el trabajo voluntario se ofrece en una empresa comercial y que la descripción de la labor a realizar es algo como esto: "Sentarse por algunas horas frente a su computadora y responder online preguntas formuladas por los clientes acerca de temas técnicos, por ejemplo, cómo configurar una red doméstica de Internet o cómo programar un televisor de alta definición. No se ofrece pago monetario alguno". Grandes organizaciones, iniciativas empresariales y emprendedores independientes están apostando a que este "batallón emergente de expertos en web logrará transformar el campo del servicio al cliente".



La implementación de una estructura experimental, dotada con un sistema de clasificación a cargo de voluntarios expertos en web que responden las solicitudes de ayuda de los clientes, podría ayudar a que Verizon aumente su productividad gracias a la eliminación de muchas llamadas que antes eran contestadas por el centro de atención de la empresa. Aunque no reciben pago por su trabajo, los voluntarios se sienten recompensados por el respeto que sus colegas desarrollan hacia ellos y por la oportunidad de poner en práctica sus habilidades.
Fuente: © Pixellover RM 6/Alamy

Registrarse cuando quiera, abandonar un local cuando lo decida. Llenar por sí mismo su tanque de gasolina, revisar el nivel de aceite de su vehículo, limpiar su parabrisas. Completar sin ayuda un formulario *online*. Las empresas se han vuelto expertas en conseguir que los clientes hagan trabajos que antes realizaban sus empleados y sin tener necesidad de pagarles. Pero ahora están llevando este concepto al siguiente nivel, sobre todo en el ámbito de servicio al cliente, motivando a que trabajadores "voluntarios" ejecuten tareas laborales especializadas.

El papel que han jugado estos "entusiastas" voluntarios, particularmente en términos de su contribución al desarrollo de innovaciones en investigación y desarrollo, se ha documentado mucho a lo largo de los últimos años. Por ejemplo, los estudios de casos destacan las importantes mejoras que hicieron a los productos los primeros usuarios de patinetas y bicicletas de montaña. Los investigadores también han analizado el trabajo de los programadores que contribuyen al desarrollo del software de código abierto, como el sistema operativo Linux. Todo parece indicar que las personas que hacen este tipo de trabajo "voluntario" están motivadas sobre todo por las recompensas que representan el respeto y la admiración que ganan entre sus familiares, amigos y compañeros y, en cierta medida, por la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades. No obstante, ahora que este concepto de voluntariado está aplicándose en el área de servicios al cliente, vale la pena reflexionar sobre si realmente funcionará y qué significado tendrá para los gerentes.

Por ejemplo, hoy en día, un equipo de "voluntarios" está respondiendo (mediante el sitio web de servicio al cliente de la compañía y sin recibir pago alguno) las preguntas técnicas formuladas por los consumidores en torno de los servicios de Internet, televisión y telefonía que ofrece Verizon a través de su fibra óptica de gran velocidad. Mark Studness, director de la unidad de comercio electrónico de Verizon, estaba familiarizado con los sitios donde los usuarios ofrecen sugerencias y responden las preguntas planteadas por cualquier visitante. A pesar de ello, tuvo que enfrentar el desafío de encontrar la forma de utilizar ese recurso potencial en el ámbito del servicio al cliente. ¿Su solución? Acudir a los "usuarios líderes" de esos sitios, es decir, a aquellos que proporcionaban las mejores respuestas y los diálogos más enriquecedores en los foros web.

El experimento implementado por Verizon "sugiere que, de ser manejadas adecuadamente, las comunidades *online* de servicio al cliente patrocinadas por empresas, podrían resultar muy prometedoras". De acuerdo con Studness, es preciso "contar con un entorno que atraiga a los 'usuarios líderes' de todo el mundo, porque es gracias a ellos que se da la magia". Los representantes de una compañía que colaboró con Verizon en la implementación de esta estructura comentaron que "en las comunidades de servicio al cliente *online*, la mentalidad de los 'usuarios líderes' es similar a la de los fanáticos de los videojuegos". Por consiguiente, la estructura fue configurada a partir de un elaborado sistema de clasificación para los usuarios que hagan contribuciones, a través del cual es posible otorgarles rangos, insignias y "puntos de reconocimiento". Hasta el momento, Studness está bastante satisfecho con sus logros. Según él, el sitio de servicio al cliente patrocinado por la compañía ha resultado "una herramienta muy productiva, debido en parte al hecho de que da salida a miles de preguntas que, de otra forma, el centro de atención de Verizon hubiera tenido que responder vía telefónica, lo cual resulta mucho más caro".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué opina de la idea de usar "voluntarios" para realizar tareas por las que otras personas reciben un pago?
2. Si estuviera en el lugar de Mark Studness, ¿cuál sería su principal preocupación respecto de este esquema laboral? ¿Cómo se ocuparía del asunto?
3. ¿Qué posición ocupan estos "voluntarios" en la estructura organizacional? Considere cada uno de los seis elementos del diseño organizacional (vea el capítulo 11, pp. 333-342) y analice cómo afectan este modelo estructural.
4. ¿Considera que este modelo podría funcionar en el caso de otros tipos de trabajo o en otro tipo de organizaciones? Explique.

CASO DE APLICACIÓN 2 La antijerarquía



El proceso vertical de toma de decisiones utilizado en Apple ha generado resultados fenomenales. En términos generales, todo iniciaba cuando Steve Jobs daba luz verde (compartiendo su visión y dirección) al proceso creativo que generaría innovaciones bajo la batuta de talentosos líderes como Jonathan Ive (en la fotografía). Jonathan es vicepresidente de diseño industrial de la empresa y, en su momento, le reportaba directamente a Jobs. Entre sus productos innovadores más destacados están la iMac, el iPod y el iPhone.
Fuente: Paul Harris, Pacific Coast News/Newscom

Una de las principales funciones de la jerarquía organizacional consiste en aumentar la estandarización y el control de los gerentes. A partir de la cadena de mando, éstos pueden dirigir las actividades de sus subordinados hacia el logro de un propósito común. Si la jerarquía es determinada por la persona correcta y con la visión creativa necesaria, los resultados pueden ser estupendos. El finado Steve Jobs es un ejemplo perfecto de ello. Apple, la empresa que dirigió con tanto talento, tenía implementado un proceso creativo muy sólido de estilo vertical, de manera que casi todas las innovaciones y decisiones de importancia partían de Jobs y luego eran delegadas directamente en subequipos como asignaciones específicas a realizar. Este modelo funcionó muy bien en Apple.

Por otro lado, existen ciertas "desviaciones creativas", gracias a las cuales algunas personas llegan a crear productos extremadamente exitosos a pesar de que sus directivos les ordenaron dejar de trabajar en ellos.[70] Por ejemplo, las pantallas antiestática utilizadas en más de la mitad de los aparatos Hewlett-Packard, el cortador de cinta adhesiva que alguna vez fue una de las innovaciones de proceso más importantes de 3M y el desarrollo de la tecnología de iluminación LED (una idea que ha generado miles de millones de dólares) a manos de Nichia, fueron ideas oficialmente rechazadas por la jerarquía administrativa de las organizaciones mencionadas. En todos los ejemplos anteriores un modelo como el de Apple habría provocado, quizás, que esos muy exitosos productos nunca llegaran a fabricarse. En una organización jerárquica, el apego a las formas de negocio "tradicionales" puede ser tan fuerte que cualesquiera nuevas ideas (esto es, desviaciones creativas) sean percibidas más como amenazas que como oportunidades de progreso.

No estamos seguros de por qué la toma de decisiones vertical funciona tan bien en una empresa de alto nivel creativo como Apple, y tampoco de por qué la jerarquía llega casi a arruinar las innovaciones en otras organizaciones. Quizá se deba a que la estructura de Apple es bastante sencilla y consta de relativamente pocas capas, además de que buena parte de la responsabilidad por los resultados recae de forma directa en aquellos que los generan. O sencillamente se deba a que Apple tuvo un líder único, capaz de rebasar los límites convencionales a que se ven sometidos otros directores generales y eso le permitió crear una cultura de innovación constante.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Considera factible que una organización pueda crear deliberadamente una “antijerarquía” para animar a sus empleados a participar en actos de desviación creativa? ¿Qué pasos podría implementar una empresa para lograrlo?
2. ¿Cuáles son las desventajas de un modelo que fomenta la desviación creativa?
3. ¿Por qué cree que una empresa como Apple es capaz de ser creativa a pesar de tener una estructura jerárquica, mientras que para otras compañías la jerarquía es un límite?
4. ¿Considera que el éxito de Apple dependía por completo de Steve Jobs en su papel de cabeza de la jerarquía? ¿Qué posibles desventajas existen cuando una compañía está tan estrechamente conectada con la toma de decisiones de un solo individuo?

CAPÍTULO

13 Administración de los recursos humanos

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

¿Mentiría en su currículo para conseguir el trabajo de sus sueños? *En una encuesta realizada entre estudiantes universitarios de Estados Unidos, 70 por ciento afirmó que sí lo haría. Sin embargo, los gerentes de recursos humanos (RH) sostienen que 53 por ciento de los currículos y las solicitudes de empleo contienen datos falsos y 21 por ciento de los currículos con información inexacta alcanzan niveles de fraude. En esta era digital y de redes sociales, es difícil imaginar que alguien pueda falsificar sus datos personales, mucho menos si se trata de un individuo que trabaja como director general de una empresa.*[1]

Tras efectuar una concienzuda investigación del candidato, Scott Thompson (en la fotografía de la página siguiente) fue nombrado director general de Yahoo! a principios de 2012. Antes de ocupar ese cargo, Thompson había sido presidente de PayPal y antes, director de tecnología de la misma compañía. En Yahoo!, Thompson reemplazó a Carol Bartz, una ejecutiva bien conocida en la industria de la computación quien, después de fungir durante dos años como directora general, fue considerada incapaz de resolver los problemas de la empresa. En sus primeros meses al frente de la compañía, Thompson formuló un plan estratégico para darle un giro completo a su operación, incluyendo un despido masivo de personal. Poco más tarde, los secretos del director comenzaron a desvelarse. A principios de mayo de 2012, un inversionista y activista envió al consejo directivo de Yahoo! una carta en la cual expresaba su preocupación por el hecho de que Thompson había firmado un documento oficial de la Comisión de bolsa y valores estadounidenses (SEC) aseverando que el contenido del mismo "era verídico en todos sus puntos". Sin embargo, en el mismo, se afirmaba que una pequeña universidad del sur de Boston le había otorgado a Thompson un título universitario en contabilidad y ciencias de la computación en 1979. El inversionista afirmaba tener razones para creer que dicho título avalaba únicamente estudios de contabilidad. De hecho, la universidad comenzó a ofrecer su programa de ciencias de la computación hasta principios de la década de 1980, y las

Fuente: © MTP/Alamy

autoridades de la escuela confirmaron que Thompson recibió exclusivamente un título en administración de negocios. El inversionista se preguntaba si el flamante director de Yahoo! había maquillado sus logros académicos y si el consejo había incumplido su obligación de "atender con toda diligencia una de sus tareas más importantes: identificar y contratar al mejor candidato para director general".



Fuente: Terrence McCarthy/Paypal/Handout/EPA/Newscom

¿Mentiría en su currículo para conseguir el trabajo de sus sueños?

Después de que todo esto salió a la luz, una persona cercana a la compañía comentó que: "No hay evidencia de que el señor Thompson haya engañado deliberadamente a Yahoo! con su currículo y, por lo tanto, es poco probable que la dirección de la empresa lo despida. En este momento, mantenerlo como director general de Yahoo! es más importante que dilucidar si cuenta con un título en ciencias de la computación o no". Y, al principio, ésa fue la postura que asumió el consejo directivo de Yahoo! Sin embargo, la polémica siguió creciendo. En una reunión con las autoridades de más alto rango de la compañía, Thompson dijo que se arrepentía de "no haber detectado el error" en su biografía pública. Luego, sugirió la posibilidad de que una compañía de búsqueda de ejecutivos pudiera haber insertado la información más de siete años atrás. El problema fue que aquel juego de culpas y justificaciones resultó contraproducente. Algunos de los comentarios de Thompson acabaron publicándose en blogs de tecnología y provocaron el enojo de la empresa de reclutamiento de ejecutivos. El resultado fue que sus representantes hicieron públicos, a su vez, ciertos documentos que evidenciaban las imprecisiones biográficas del todavía director de Yahoo! Como comentó una persona cercana a la situación: "La coartada resultó peor que el delito". Al poco tiempo, Thompson terminó por renunciar a su cargo. Aunque el consejo no le

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

13.1 ***Explicar*** *la importancia del proceso de administración de los recursos humanos y los factores externos que podrían afectarlo.*

13.2 ***Analizar*** *las tareas relacionadas con la identificación y selección de empleados competentes.*

13.3 ***Explicar*** *los diferentes tipos de orientación y capacitación que existen.*

13.4 ***Describir*** *las estrategias que se utilizan para retener a los empleados competentes y con alto nivel de desempeño.*

13.5 ***Analizar*** *temas contemporáneos relativos a la administración de los recursos humanos.*

concedió indemnización, el ejecutivo consiguió quedarse con siete millones de dólares en efectivo y un paquete accionario que recibió cuando fue contratado, un pago bastante bueno por sólo cuatro meses de trabajo. ***¿Qué le indica esta anécdota sobre la importancia de revisar los antecedentes de los candidatos a ocupar un puesto de trabajo?***

Quizá le haya sorprendido enterarse de que alguien que ocupa la posición de mayor poder en una organización (su director general, o CEO) pueda mentir en un currículo. Bueno, en realidad, lo sorprendente es que Yahoo! no es la única empresa donde un director general u otros ejecutivos de alto nivel han falseado la información sobre sus logros académicos o profesionales. RadioShack, Bausch & Lomb, MGM Mirage, CSX y FEMA son otros ejemplos de casos similares ocurridos en años recientes. Nuestra intención al sacarlos a colación en un capítulo enfocado en la administración de los recursos humanos de las organizaciones es hacer hincapié en la importancia del proceso. Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, los gerentes tienen que abocarse a encontrar el personal que ocupe los puestos creados o despedir empleados (incluyendo al director general), si así lo exigen las circunstancias del negocio. Aquí es donde entra en acción la administración de los recursos humanos (ARH). Como puede ver, se trata de una función importante que consiste en contar con el personal apropiado, en la cantidad precisa, y en el lugar y el momento adecuados. En este capítulo analizaremos el proceso que utilizan los gerentes para lograr ese objetivo. Además, comentaremos algunos de los temas relacionados con la ARH que enfrentan los gerentes en la actualidad.

Para los gerentes, uno de los principales desafíos en materia de ARH radica en asegurarse de que sus compañías cuenten con una fuerza laboral de alta calidad. Conseguir y conservar empleados competentes y talentosos es fundamental para el éxito de cualquier organización, independientemente de que ésta tenga mucho tiempo operando o sea una iniciativa reciente. Si la organización no se toma en serio sus responsabilidades de ARH, lo más probable es que su desempeño se vea afectado. Por consiguiente, parte del trabajo cotidiano de organización de todos los gerentes consiste en administrar los recursos humanos de la empresa. Y, aunque ésta cuente con un departamento especializado en ARH, de una manera u otra todos los gerentes participan en actividades de ARH, ya sea entrevistando candidatos a ocupar algún empleo, orientando a los nuevos empleados o evaluando el desempeño laboral de sus subordinados.

13.1 ***Explicar*** *la importancia del proceso de administración de los recursos humanos y los factores externos que podrían afectarlo.*

EL PROCESO de administración de recursos humanos

"En L'Oreal, el éxito comienza con las personas. El personal es nuestro activo más preciado. Respetar a la gente, sus ideas y sus diferencias, constituye la única ruta hacia nuestro crecimiento sostenible en el largo plazo".[2] Muchas organizaciones afirman que las personas son su activo más importante y reconocen el muy relevante papel que juegan los empleados en el éxito organizacional. Con todo, es fundamental establecer cuál es la importancia de la ARH y cuáles son los factores externos que pueden influir en el proceso correspondiente.

¿Por qué es importante la ARH?

La ARH es importante por tres razones. En primer lugar, tal como han concluido varios estudios, puede ser una fuente significativa de ventaja competitiva.[3] Y esto es válido para las organizaciones de todo el mundo. De acuerdo con el Índice de Capital Humano, un estudio exhaustivo realizado en más de 2 000 empresas globales, cuando la función de RH está orientada a las personas, la organización desarrolla una ventaja por el hecho de crear un valor superior para todos los grupos que tienen intereses en ella.[4]

En segundo lugar, la ARH es una parte fundamental de las estrategias organizacionales. Para lograr el éxito competitivo a través de la gente, es preciso que los gerentes modifiquen su forma de pensar respecto de sus empleados y la perspectiva que tienen sobre la relación laboral. En otras palabras, los gerentes deben trabajar con las personas y tratarlas como socios, en lugar de concebirlas como un costo que hay que evitar o minimizar en lo posible. Eso es lo que hacen las organizaciones orientadas a la gente, como Southwest Airlines y W. L. Gore.

Figura 13-1
Prácticas laborales de alto rendimiento

- Equipos autoadministrados
- Toma de decisiones descentralizada
- Programas de capacitación para desarrollar los conocimientos, habilidades y aptitudes
- Asignaciones de trabajo flexibles
- Comunicación abierta
- Compensaciones con base en el desempeño
- Contratación de personal con base en la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto de trabajo y ajustarse a la organización como un todo
- Amplia participación de los empleados
- Dotar a los empleados de mayor control en la toma de decisiones
- Aumentar el acceso de los empleados a la información

Fuentes: C. H. Chuang y H. Liao, "Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers", *Personnel Psychology*, primavera de 2010, pp. 153-196; M. Subramony, "A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between HRM Bundles and Firm Performance", *Human Resource Management*, septiembre-octubre de 2009, pp. 745-768; M. M. Butts et al., "Individual Reactions to High Involvement Work Practices: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational Health Psychology*, abril de 2009, pp. 122-136; y W. R. Evans y W. D. Davis, "High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure", *Journal of Management*, octubre de 2005, p. 760.

Por último, la forma en que las organizaciones tratan a su personal tiene un impacto significativo en su desempeño.[5] Por ejemplo, un estudio puso en evidencia que mejorar las prácticas laborales podría aumentar hasta 30 por ciento el valor de mercado de la empresa.[6] Por otro lado, una investigación dio seguimiento a los rendimientos anuales que generan las empresas para sus grupos de interés. De acuerdo con el estudio, las 100 mejores compañías para trabajar de *Fortune* mostraron un desempeño superior en este renglón que las del índice Standard & Poor's 500 (S&P 500) en periodos de 10, 5, 3 y 1 año.[7] Las prácticas laborales capaces de provocar altos desempeños individuales y organizacionales son conocidas como **prácticas laborales de alto rendimiento** (vea algunos ejemplos en la figura 13-1). Aparentemente, estas prácticas tienen varias características en común, a saber: la intención de fomentar la participación de los empleados; el compromiso con la mejora de los conocimientos, habilidades y aptitudes de la fuerza laboral de la organización; y la tendencia a retener a los empleados de calidad y permitir que aquellos con mal desempeño abandonen la organización.

prácticas laborales de alto rendimiento
Prácticas laborales que dan lugar a un alto desempeño individual y organizacional

Incluso si la organización no tiene implementadas prácticas laborales de alto rendimiento, debe poner en acción otras actividades específicas de ARH para garantizar que cuenta con personal calificado para realizar el trabajo requerido; éstas son las actividades que comprende el proceso de ARH. La figura 13-2 muestra las ocho actividades de dicho proceso. Las primeras

Figura 13-2
Proceso de ARH



En los números[8]

83 por ciento de las empresas mencionan una falta de talento como su principal desafío de contratación.

91 por ciento de los universitarios estadounidenses recién graduados comentan que si su primer empleo no les gustara, no permanecerían en él más de un año.

52 por ciento de los profesionales en RH afirman que no recurren a sitios de redes sociales para buscar candidatos a un empleo.

85 por ciento de los participantes en una encuesta aseveraron que la principal razón por la que un empleado debiera ser despedido es haber acosado sexualmente a uno de sus compañeros.

6.25 segundos es el tiempo que dedican los reclutadores a analizar un currículo antes de decidir si el candidato es adecuado para ocupar un puesto.

61 por ciento de los trabajadores encuestados comentaron que nunca llegan tarde al trabajo.

15 por ciento de los patrones reconocieron haber despedido a un empleado por faltar al trabajo alegando una enfermedad inexistente.

36 por ciento de las personas encuestadas dijeron que la principal razón por la que un empleado recién contratado podría no funcionar (sin considerar problemas de desempeño) estriba en la falta de coincidencia entre sus habilidades y los requisitos del puesto.

39 por ciento de los gerentes de RH reconocieron que sus revisiones anuales de desempeño no constituyen una evaluación precisa del trabajo de los empleados.

38 por ciento de los gerentes de primer nivel afirman que el error más comúnmente cometido por los candidatos durante una entrevista de trabajo es conocer muy poco la empresa.

82 por ciento de los empleados comentan que estarían dispuestos a sacrificar más de 5 por ciento de sus salarios si eso les garantizara un ingreso seguro después de su jubilación.

tres aseguran la identificación y selección de los empleados competentes; las siguientes dos tienen que ver con proporcionar a los empleados una actualización en materia de conocimientos y habilidades; y las últimas tres buscan garantizar que la organización sea capaz de retener a los empleados competentes y de alto desempeño. Antes de analizar estas actividades específicas, es preciso que comentemos los factores externos que afectan el proceso de ARH.

Factores externos que afectan el proceso de ARH

En Burns Harbor, Indiana, un viernes por la tarde se publicó un anuncio solicitando un asistente administrativo para la escuela de capacitación de conductores de camión de C. R. England, una empresa de transportación con presencia en todo el territorio estadounidense; el salario ofrecido era de 13 dólares por hora.[9] Cuando el responsable de reclutamiento corporativo llegó al trabajo el lunes siguiente, en la bandeja de entrada de su correo electrónico habían ya más o menos 300 solicitudes. Además, junto a su fax ahora sin papel, había una pila de currículos de casi 5 centímetros de alto. Entre los más de 500 solicitantes, una mujer que se había quedado sin empleo cuatro meses antes impresionó lo suficiente al gerente de contrataciones como para ofrecerle el puesto; su decisión provocó que todos los demás candidatos (entre los que había un ex analista de IBM con 18 años de experiencia, un antiguo director de recursos humanos, y alguien con una maestría y 12 años de experiencia en la prestigiosa firma contable Deloitte & Touche) siguieran desempleados. Éste no es un caso único. La desaceleración económica ha ocasionado que cubrir una vacante sea algo verdaderamente complicado.

Tal es la realidad que se enfrenta hoy en día en la ARH. De hecho, todo el proceso está influenciado por el entorno externo. Entre los factores que ejercen una influencia más directa están la economía, los sindicatos, las leyes y reglamentos gubernamentales, y las tendencias demográficas.

EFECTO DE LA ECONOMÍA EN LA ARH El deterioro de la economía global ha dejado lo que muchos expertos consideran que será una huella perdurable en las prácticas de ARH en todo el mundo. Por ejemplo, en Japón, los trabajadores solían tener dos certezas: un trabajo de por vida y una pensión decente. Hoy, sin embargo, el empleo de por vida hace tiempo que desapareció y los planes corporativos de pensiones están a punto de derrumbarse.[10] En la Unión Europea, la tasa de desempleo llegó a 9.5 por ciento en 2011, siendo España la nación más afectada con una tasa de 21.7 por ciento.[11] Y en Tailandia, los empleados de la industria automotriz han tenido que acostumbrarse a trabajar menos horas, con los efectos negativos correspondientes en términos de salarios y pérdida de actualización de sus habilidades.[12] En Estados Unidos, los economistas especializados en temas laborales afirman que, aunque existe la posibilidad de que haya una lenta recuperación de empleos, las condiciones de trabajo serán muy distintas que en el pasado. Muchos de los puestos ya no serán de tiempo completo y con beneficios garantizados, sino empleos temporales o bajo contrato eventual. Por otro lado, una buena parte de los más de 8.4 millones de empleos perdidos durante la recesión sencillamente no se recobrarán, pero serán reemplazados por otros tipos de trabajo en las industrias en crecimiento.[13] Todos estos cambios han afectado a patrones y empleados por igual. La encuesta Global Workforce Study (Estudio de la fuerza laboral global), realizada por la compañía internacional de servicios profesionales Towers Watson, confirmó que la recesión ha "alterado de manera fundamental la perspectiva de los empleados estadounidenses respecto de sus trabajos y sus líderes. … Los trabajadores estadounidenses han reducido radicalmente sus expectativas profesionales y de retiro para el futuro previsible".[14] Estos hallazgos tienen implicaciones muy profundas en relación con la manera en que las organizaciones manejan sus recursos humanos.

SINDICATOS En 2010, una serie de tres paros de labores por cinco días anunciada por Unite, el sindicato que representa al personal de cabina de British Airways, afectó seriamente a la tercera aerolínea más grande de Europa, empeorando las condiciones de una industria ya de por sí bastante golpeada por la prolongada crisis económica.[15] El motivo de esta acción sindical fue una larga disputa entre Unite y la dirección de British Airways. Entre enero y junio de ese año, los paros sumaban ya 22 días y habían provocado pérdidas por más o menos 220 millones de dólares para la aerolínea. Por otro lado, las huelgas ocurridas en junio de 2010 en las plantas de Honda y Toyota en China pusieron de relieve el hecho de que la nación seguía luchando contra la falta de equidad en materia de ingresos, la creciente inflación y los muy elevados precios inmobiliarios. Los obreros, que habían sido "obligados a trabajar jornadas de 12 horas, seis días por semana, en monótonas tareas de línea de ensamblaje por salarios muy bajos, terminaron por rebelarse".[16] Paros y controversias laborales, negociaciones entre directivos y trabajadores, son tan sólo algunos de los desafíos que enfrentan las organizaciones y sus gerentes cuando la fuerza laboral está sindicalizada.

Los **sindicatos** son organismos que representan a los trabajadores y buscan proteger sus intereses mediante negociaciones colectivas. En las organizaciones sindicalizadas, muchas decisiones relativas a la ARH están determinadas por acuerdos colectivos que suelen definir aspectos como: fuentes de reclutamiento; criterios de contratación, ascenso y despido; condiciones para participar en programas de capacitación; y prácticas disciplinarias. Debido a la falta de información disponible, es difícil calcular que tan sindicalizada está la fuerza laboral global. Algunos cálculos actuales indican que más o menos 11.8 por ciento de los trabajadores estadounidenses pertenecen a algún sindicato.[17] Pero el porcentaje de mano de obra sindicalizada tiende a ser más alto en otros países, con excepción de Francia, donde sólo 9.6 por ciento de los trabajadores están integrados a uno de esos organismos. Por ejemplo, en Japón, aproximadamente 19.6 por ciento de la fuerza laboral está sindicalizada; en Alemania, 27 por ciento; en Dinamarca, 75 por ciento; en Australia, 27.4 por ciento; en Canadá, 30.4 por ciento; y en México, 19 por ciento.[18] Una de las tendencias visibles hoy en día en esta materia, particularmente en los países más industrializados, es que la tasa de personal sindicalizado está reduciéndose en el sector privado, mientras que en el público (en el que se incluyen maestros, policías, bomberos y burócratas) está aumentando. Aunque los sindicatos pueden afectar las prácticas de ARH de la organización, la restricción más significativa del entorno son las leyes gubernamentales, sobre todo en Norteamérica.

sindicato
Organismo que representa a los trabajadores y busca proteger sus intereses mediante negociaciones colectivas

ENTORNO LEGAL DE LA ARH Doscientos cincuenta millones de dólares. Ésa es la cantidad que un tribunal de la ciudad de Nueva York determinó que la empresa farmacéutica Novartis AG debía pagar como compensación por daños punitivos a un grupo de empleadas que la demandaron por discriminación contra las mujeres.[19] Como indica este ejemplo, las prácticas de ARH de una organización están determinadas por las leyes vigentes en la nación donde opera. (Como muestra, en la figura 13-3 se listan algunas de las leyes estadounidenses que afectan el proceso de ARH.) Por ejemplo, cualesquiera decisiones relativas a la contratación, a las condiciones necesarias para participar en programas de capacitación o a las compensaciones salariales, deben tomarse sin importar la raza, el sexo, la religión, la edad, el color de piel, el país de origen ni las capacidades/discapacidades de los empleados. A pesar de lo anterior, pueden darse excepciones en circunstancias especiales. Por ejemplo, es lógico que el departamento de bomberos se niegue a dar empleo a un solicitante cuyo desplazamiento depende de una silla de ruedas; no obstante, si el mismo individuo solicita un trabajo administrativo en dicha dependencia (digamos, como despachador), su discapacidad no puede utilizarse como argumento para negarle el puesto. Este tipo de casos, sin embargo, rara vez resultan así de incontestables. Por ejemplo, las leyes laborales protegen a casi todos los empleados cuyas creencias religiosas exigen un estilo específico de vestimenta (mantos, blusones, llevar el cabello largo, etc.). No obstante, si dicha vestimenta puede resultar peligrosa en un ámbito de trabajo en particular (digamos, cuando se opera maquinaria), la empresa tiene derecho a rehusarse a contratar a quienes no adopten el código de vestido determinado por las normas de seguridad.

Como puede ver, son varias las leyes y los reglamentos importantes que afectan lo que pueden y no pueden hacer los gerentes. Tomando en consideración que cada vez es más frecuente que el objetivo de las demandas laborales sean los supervisores y las organizaciones en su conjunto, es preciso que los gerentes estén al tanto de los límites que les impone la ley.[20] Los intentos por equilibrar las exigencias de distintas leyes caen en el ámbito de la **acción afirmativa**. Muchas organizaciones estadounidenses cuentan con programas de acción afirmativa para asegurarse de que las decisiones y prácticas de la empresa mejoren las condiciones laborales, la actualización y la retención de los miembros de grupos protegidos, como las mujeres y las minorías. En otras palabras, la organización se abstiene de practicar acciones discriminatorias y se esfuerza decididamente por mejorar el estatus de los integrantes de esos grupos protegidos. No obstante, en Estados Unidos, los gerentes no tienen completa libertad para elegir a quienes contratar, ascender o despedir, y tampoco pueden decidir cómo tratar a los empleados. Por un lado, las leyes han contribuido a disminuir la discriminación en el empleo y otras prácticas laborales injustas pero, al mismo tiempo, han reducido la discrecionalidad de los gerentes respecto de las decisiones que tienen que ver con la ARH.

acción afirmativa
Programas organizacionales que mejoran el estatus de los integrantes de grupos protegidos

A manera de ejemplo, nos gustaría mencionar dos leyes actualmente en vigor en Estados Unidos que tienen el potencial de afectar las prácticas futuras de ARH. La primera de ellas, la Ley sobre protección al paciente y atención médica asequible (PPACA, conocida más familiarmente como Ley de reforma de la salud), entró en vigor en marzo de 2010 y fue ratificada por la Suprema Corte de Estados Unidos en 2012.[21] A partir de esa fecha, los patrones tuvieron que esforzarse por satisfacer sus exigencias en las fechas estipuladas. Por su parte, el proyecto de la Ley de protección para usuarios de redes sociales en línea (Social Networking Online Protection Act, SNOPA) fue presentado en 2012 ante los órganos legislativos para su revisión. A la fecha, un comité del congreso estadounidense está analizando la propuesta. De ser aprobada por la Cámara de Senadores, esta ley prohibiría que los patrones exijan que sus empleados revelen sus nombres de usuario, contraseñas y demás datos de acceso a contenido *online*.[22]

Figura 13-3

Leyes más importantes en materia de ARH en Estados Unidos

Leyes		
Ley o reglamento	**Año**	**Descripción**
A favor de la equidad de oportunidades laborales y en contra de la discriminación		
Ley de igualdad de pago	1963	Prohíbe hacer diferencias salariales entre géneros por la realización del mismo trabajo
Ley de derechos civiles, título VII	1964 (enmendada en 1972)	Prohíbe la discriminación con base en la raza, el color de la piel, la religión, la nación de origen o el género
Ley contra la discriminación laboral por cuestiones de edad	1967 (enmendada en 1978)	Prohíbe la discriminación contra empleados de 40 años o más
Ley de rehabilitación vocacional	1973	Prohíbe la discriminación con base en discapacidades físicas o mentales
Ley de ciudadanos estadounidenses con discapacidades	1990	Prohíbe la discriminación en contra de individuos aquejados de alguna discapacidad o enfermedad crónica; además, exige la realización de adaptaciones del entorno físico en beneficio de dichos individuos
En relación con compensaciones/beneficios		
Ley de notificación de ajustes y reentrenamiento del trabajador	1990	Exige que los patrones con más de 100 empleados notifiquen el cierre de una planta de trabajo o un despido masivo con 60 días de antelación
Ley de ausencia familiar y médica	1993	Otorga a quienes trabajan en organizaciones con 50 empleados o más la posibilidad de ausentarse hasta 12 semanas por año, sin derecho a pago, por razones médicas o familiares
Ley de portabilidad y responsabilidad de seguros médicos	1996	Permite que los empleados conserven sus seguros médicos aunque cambien de patrón
Ley del pago justo Lilly Ledbetter	2009	Modifica el estatuto que restringía la posibilidad de presentar una queja por discriminación salarial a los 180 días posteriores a la recepción del último pago
Ley sobre protección al paciente y atención médica asequible	2010	Legislación de cuidado de la salud que implementa reformas integrales en materia de seguros médicos
En relación con temas de salud/seguridad		
Ley de seguridad y salud ocupacional (OSHA)	1970	Establece normas obligatorias de salud y seguridad en las organizaciones
Ley de privacidad	1974	Da a los empleados el derecho legal a acceder a la información recabada sobre su persona
Ley ómnibus consolidada de reconciliación presupuestaria (COBRA)	1985	Demanda que se siga brindando atención médica a los empleados después de su despido (los costos recaen en el empleado, pero con la ventaja de pagar precios de cobertura grupal)

Y, ¿qué pasa respecto de las leyes relacionadas con la ARH en el ámbito global? Es importante que los gerentes que trabajan en el extranjero estén al tanto de las leyes específicas del país. A continuación comentaremos, a manera de ejemplo, algunas leyes federales de Canadá, México, Australia y Alemania.

Las leyes canadienses que tienen relación con las prácticas de ARH son muy similares a las que priman en Estados Unidos. La Ley canadiense de derechos humanos (de aplicación en todo el territorio) prohíbe la discriminación con base en la raza, la religión, la edad, el estado civil, el sexo, las capacidades/discapacidades físicas o mentales, o la nación de origen. El entorno de la ARH, sin embargo, es un poco distinto del de Estados Unidos, ya que se caracteriza por una mayor descentralización legislativa en los niveles provinciales. Por ejemplo, la discriminación con base en el idioma únicamente está prohibida en Quebec.

Por lo que se refiere a México, en el país existe una tasa más alta de mano de obra sindicalizada que en Estados Unidos y todos los asuntos relacionados con esta materia están sujetos a la Ley federal del trabajo. Una de las leyes de contratación establece que el patrón cuenta con 28 días para evaluar el desempeño laboral de los nuevos empleados. Transcurrido ese periodo, el trabajo del empleado queda garantizado y su despido es bastante difícil y caro. Quienes quebrantan la Ley federal del trabajo se hacen acreedores a penalizaciones muy severas, incluyendo cargos delictivos que pueden derivar en el pago de elevadas multas y hasta el encarcelamiento de los patrones que no paguen, por ejemplo, el salario mínimo.

En Australia, las leyes contra la discriminación fueron promulgadas hasta finales de la década de 1980 y, por lo general, amparan programas de acción afirmativa a favor de las mujeres. A pesar de ello, las oportunidades laborales para ese sector poblacional parecen ser bastante menos optimistas que en Estados Unidos, por ejemplo. Por otro lado, una proporción significativa de la fuerza laboral australiana está sindicalizada. Esta condición ha incrementado la importancia de los especialistas en relaciones industriales, además de disminuir el control de los gerentes de línea sobre los problemas que se presentan en el ámbito laboral. En 1997, Australia hizo una revisión de sus leyes de trabajo y relaciones industriales con el objetivo de incrementar la productividad y reducir el poder sindical. La Ley de relaciones laborales otorga a los patrones mayor flexibilidad para negociar directamente con los empleados los temas salariales, de horarios y beneficios. Además, simplifica la regulación federal de las relaciones trabajo-administración.

En Alemania, nuestro último ejemplo, las condiciones en materia de ARH son similares a las de casi todos los demás países de Europa occidental. La ley exige que las empresas practiquen la participación representativa, cuyo objetivo es redistribuir el poder dentro de la organización y generar condiciones más equitativas entre los trabajadores y los intereses de la dirección y los accionistas. Las dos formas de participación representativa más comunes son los consejos laborales y los representantes en el consejo. Los **consejos laborales** vinculan a los empleados con la administración. Se trata de grupos de empleados elegidos o nombrados de forma directa, a los que la dirección debe consultar al tomar cualesquiera decisiones que involucren al personal. Por su parte, los **representantes en el consejo** son empleados que se unen al consejo directivo de la empresa en representación de los intereses de sus trabajadores.

el LÍDER hace la DIFERENCIA



Fuente: PRNewsFoto/AutoTrader.com/APImages.com

Cuando los estadounidenses se enteran de que un huracán, una tormenta de nieve o cualquier otro tipo de emergencia climática se cierne sobre su territorio, su tendencia normal es mantenerse atentos a los partes informativos del Weather Channel, un canal de televisión especializado en el análisis climatológico.[23] El Weather Channel tiene la reputación de brindar información confiable y desde el lugar de los hechos, incluso durante los eventos climatológicos más severos. Dada la extensión del territorio estadounidense, lo que es motivo de alarma en una zona se convierte en un pretexto de entretenimiento para el resto de la nación. Pero detrás de la transmisión hay camarógrafos, reporteros y muchos otros empleados involucrados. La única responsable de manejar la función de RH del canal, y de asegurarse de que las personas, procesos y estructuras adecuadas entren en operación, es Sylvia Taylor, vicepresidenta ejecutiva de recursos humanos. Según el director general de la compañía: "Sylvia se ocupa de que el equipo se desarrolle como es debido para alcanzar el potencial de crecimiento que tenemos en múltiples frentes: la televisión, las áreas digital y móvil, y el negocio directo entre empresas". Uno de sus logros en el Weather Channel ha sido el desarrollo de un cuadro de mando para evaluar el desempeño de los ejecutivos de alto rango. En palabras de la propia Sylvia: "Los cuadros de mando para evaluación de ejecutivos demuestran que todos somos responsables del cumplimiento de los objetivos de negocio y que la alta dirección respalda y se rige por el mismo sistema de valores corporativos". ¿Qué puede aprender de esta líder que hace la diferencia?

consejos laborales
Grupos de empleados, elegidos o nombrados de forma directa, a los que la dirección debe consultar al tomar cualesquiera decisiones que involucren al personal

representantes en el consejo
Empleados que se unen al consejo directivo de la empresa en representación de los intereses de sus trabajadores

TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS En 2007, el encargado de la planta de fabricación de transmisiones de BMW en Dingolfing, Baja Baviera (con una nómina de 2 500 empleados), estaba preocupado por la potencialmente inevitable disminución de la productividad que llegaría a ocurrir debido al envejecimiento de la fuerza laboral.[24] Fue entonces cuando los ejecutivos de la empresa decidieron rediseñar su fábrica para ajustarla a las necesidades de los trabajadores de mayor edad. Aprovechando las sugerencias hechas por el mismo personal, introdujeron cambios estructurales en el lugar de trabajo (por ejemplo, nuevos pisos de madera que redujeran el esfuerzo excesivo de las articulaciones y sillas especiales para sentarse o relajarse por breves periodos de tiempo) con la intención de aminorar el desgaste físico de los empleados. Otras organizaciones de todo el mundo están preparándose para la situación que prevalecerá cuando los miembros de la generación baby-boomers comiencen a retirarse. Muchos trabajadores de edad madura retrasaron su jubilación debido a la recesión y esto aplazó por algunos años el riesgo de una rotación masiva de personal. Con todo, el peligro para las organizaciones persiste. Para hacerle frente, las empresas están creando planes de sucesión, recontratando a los jubilados como asesores y aumentando los esfuerzos de capacitación cruzada con el objetivo de que los trabajadores más jóvenes estén preparados para llenar el vacío. En una encuesta realizada entre profesionales de RH en Estados Unidos, casi la mitad de los entrevistados afirmaron



En un esfuerzo por enfrentar los retos que impone el envejecimiento de la fuerza laboral, BMW está rediseñando sus fábricas para ajustarlas a las necesidades de los trabajadores de mayor edad. En su planta de Dingolfing, por ejemplo, BMW adaptó la línea de producción tomando en consideración los requerimientos especiales de ese segmento de la fuerza laboral, incluyendo la introducción de soportes de espalda ergonómicos para los torneros que utilizan llaves inglesas, mejor iluminación para evitar el esfuerzo ocular excesivo, carritos móviles para facilitar la transportación de herramientas y nuevos bancos de trabajo que pueden ajustarse a distintas estaturas. En la fotografía podemos ver a una fisioterapeuta ayudando a un empleado de BMW a realizar ejercicios de estiramiento en la nueva sala de relajación de la planta.
Fuente: Christof Stache/AFP/Getty Images/ Newscom

que la pérdida potencial de talento que se presentará durante la próxima década representa un problema real para sus organizaciones.[25] Como nos dejan ver los ejemplos anteriores, las tendencias demográficas están impactando las prácticas de ARH en todo el mundo.

Buena parte de los cambios ocurridos en la fuerza laboral estadounidense durante los últimos 50 años puede atribuirse a la legislación federal promulgada en la década de 1960 contra la discriminación en el empleo. Gracias a esas leyes se abrieron las posibilidades de obtener un empleo para las mujeres y los integrantes de las minorías. Ambos grupos modificaron de forma radical el entorno laboral en la última parte del siglo XX. Las mujeres, en particular, han cambiado la composición de la fuerza de trabajo, ya que hoy en día ocupan más o menos 49.1 por ciento de los empleos. Y ese porcentaje podría aumentar, toda vez que aproximadamente 82 por ciento de los puestos de trabajo perdidos durante la crisis económica eran desempeñados por varones. ¿A qué se debe tal desproporción? A que las mujeres tienden a ocupar empleos en las industrias educativa y de salud, las cuales son menos sensibles a los altibajos económicos.[26] De continuar esta tendencia, es muy probable que las mujeres se conviertan en el grupo mayoritario dentro de la fuerza laboral.

Las tendencias evidenciadas por la fuerza laboral estadounidense en la primera mitad del siglo XXI estarán determinadas por tres factores: (1) los cambios en la composición racial y étnica, (2) el envejecimiento de la generación de baby-boomers y (3) un incremento de los trabajadores pertenecientes a la cohorte de la generación Y. De acuerdo con las proyecciones, hacia el año 2050, la participación de los distintos segmentos poblacionales en la fuerza laboral habrá crecido como sigue respecto de los porcentajes actuales: hispanos, de 13 a 24 por ciento; afroamericanos, de 12 a 14 por ciento; y asiáticos, de 5 a 11 por ciento. Por otro lado, la mano de obra está envejeciendo. El grupo de 55 años o más, que actualmente representa 13 por ciento de la fuerza laboral, aumentará a 20 por ciento en 2014. Otro grupo que está teniendo un impacto significativo en la fuerza laboral actual es el constituido por los miembros de la generación Y, una cohorte poblacional que incluye a las personas nacidas más o menos entre 1978 y 1994. La generación Y ha sido el segmento de más rápido crecimiento en la fuerza de trabajo, ya que su participación aumentó de 14 a más de 24 por ciento. En conjunto, los analistas señalan que, hoy en día, el entorno laboral estadounidense está conformado por cuatro generaciones cuyos miembros trabajan codo a codo en el entorno laboral,[27] a saber:

- Los trabajadores de mayor edad y más experimentados (nacidos antes de 1946) representan 6 por ciento de la fuerza laboral.
- Los miembros de la generación de *baby-boomers* (nacidos entre 1946 y 1964) representan 41.5 por ciento de la fuerza laboral.
- Los integrantes de la generación X (nacidos entre 1965 y 1977) representan casi 29 por ciento de la fuerza laboral.
- Los miembros de la generación Y (nacidos entre 1978 y 1994) representan casi 24 por ciento de la fuerza laboral.

Éstas y otras tendencias demográficas son importantes debido al impacto que tienen en las prácticas de ARH actuales y futuras.

13.2 ***Analizar*** *las tareas relacionadas con la identificación y selección de empleados competentes.*

IDENTIFICACIÓN y selección de empleados competentes

Los ejecutivos de Fluor, una importante empresa global especializada en ingeniería con sede en Texas, fueron instados a “identificar y asesorar a empleados de alto rendimiento. [Además,] en cualquier momento dado, 10 por ciento de los 42 000 empleados de la empresa en todo el mundo están siendo supervisados por el programa de desarrollo de líderes de Fluor”. El vicepresidente ejecutivo de recursos humanos y administración de la compañía afirma que estos esfuerzos son necesarios porque “es imposible crear un ingeniero mecánico de alto nivel de un día para otro. Hacerlo requiere años”. He aquí una empresa que comprende la importancia de dar seguimiento al talento a escala global.[28] ¿Le gustaría solicitar empleo en la industria de seguros después de graduarse? Por desgracia, son pocos los graduados universitarios que están interesados en unirse al gremio. Tal como ocurre en otras industrias poco glamorosas, incluyendo las de transportación, servicios públicos y manufactura, la de seguros no resulta “particularmente atractiva para los integrantes de la así llamada ‘generación del milenio’, esto es, para quienes cumplieron 21 años en el 2000 o después”. En esos sectores, el número de empleos de alta especialización ya está empezando a superar la cantidad de personal calificado disponible para ocuparlos.[29]

Todas las organizaciones requieren personas para ejecutar el trabajo que producirá los bienes o servicios que ofrecen. Ahora bien, ¿qué deben hacer para conseguir el personal que lo haga? Y algo todavía más importante, ¿qué hacer para asegurarse de que se trate de individuos competentes y talentosos? Esta primera fase del proceso de ARH involucra tres tareas: la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la suspensión laboral (definitiva o temporal) y la selección.

Planeación de recursos humanos

La **planeación de recursos humanos** es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con la cantidad correcta de personal, de que la fuerza laboral esté conformada por personas capaces y de que éstas se asignen a los puestos de trabajo adecuados y en los momentos apropiados. Mediante la planeación, las organizaciones evitan caer en excedentes o faltantes de personal inesperados.[30] La planeación de RH consta de dos pasos: (1) la evaluación de los recursos humanos actuales y (2) la satisfacción de las futuras necesidades de RH.

planeación de recursos humanos
Actividad que busca garantizar que la organización cuente con la cantidad correcta de personal, que la fuerza laboral esté conformada por personas capaces y que éstas se asignen a los puestos de trabajo adecuados y en los momentos apropiados

EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES ACTUALES Los gerentes inician la planeación de RH haciendo un inventario de los empleados con que cuentan al momento. Por lo general, este inventario incluye información de los trabajadores, como su nombre, nivel educativo, grado de capacitación, empleos anteriores, idiomas hablados, capacidades especiales y habilidades particulares. Las sofisticadas bases de datos de hoy facilitan mucho la obtención y el mantenimiento de este tipo de información. Por ejemplo, Stephanie Cox, directora de personal para Norte y Sudamérica de Schlumberger, utiliza un programa de planeación empresarial llamado PeopleMatch que le ayuda a identificar al talento administrativo. Imagine que Stephanie necesita un gerente para Brasil. Lo único que tendría que hacer es ingresar en el campo de búsqueda del programa los requisitos que éste debería cubrir: que esté dispuesto a cambiar de residencia, que hable portugués y que sea un empleado con "alto potencial". Menos de un minuto después, los nombres de 31 posibles candidatos aparecerían en la pantalla de su computadora.[31] En Hoover's Inc., una subsidiaria de la empresa de investigación y asesoría empresarial Dun & Bradstreet, hacerse una idea clara de las habilidades del personal y localizar a los empleados adecuados puede lograrse a través de dos mecanismos: utilizando un sofisticado programa de software o recurriendo a un sistema de evaluación de empleados desarrollado por la propia compañía para graficar su progreso a lo largo de sus trayectorias profesionales.[32] Eso es justamente lo que debe lograr una buena planeación de RH: contribuir a que los gerentes identifiquen a las personas que necesitan.

Una parte importante de la valoración de las condiciones actuales es el **análisis de los puestos de trabajo**, es decir, una evaluación que sirve para definir los puestos de trabajo y las características conductuales necesarias para desempeñarlos. Por ejemplo, ¿cuáles son las responsabilidades de un contador de nivel 3 que trabaja para General Motors? ¿Cuáles son los conocimientos, las habilidades y las capacidades con que alguien debe contar como mínimo para desempeñar adecuadamente ese puesto? ¿En qué se comparan esos requisitos con los que se exigen para un contador de nivel 2 o para un gerente de contabilidad? La información para realizar un análisis de puestos de trabajo se obtiene mediante la observación directa de los individuos que los desempeñan, entrevistando a los empleados de forma individual o grupal, haciendo que respondan algún cuestionario o lleven una bitácora de sus actividades cotidianas, o solicitando que "expertos" en el trabajo (casi siempre gerentes) identifiquen las características específicas del empleo.

análisis de los puestos de trabajo
Evaluación que sirve para definir los puestos de trabajo y las características conductuales necesarias para desempeñarlos

Utilizando la información recopilada a partir del análisis de los puestos, los gerentes desarrollan o revisan las descripciones y las especificaciones de los mismos. La **descripción de los puestos de trabajo** (también conocida como descripción de puestos) es una relación por escrito de las características de un empleo y suele constar de una reseña de las actividades que contempla, del entorno donde se lleva a cabo y de las condiciones en las que se realiza. Por su parte, las **especificaciones de los puestos de trabajo** establecen los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para desempeñar con éxito un puesto determinado. En ellas se identifican los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para realizar el trabajo con eficacia. Tanto la descripción como las especificaciones del puesto de trabajo son documentos importantes cuando los gerentes comienzan a reclutar y seleccionar personal.

descripción de los puestos de trabajo
Relación por escrito de las características de un puesto de trabajo

especificaciones de los puestos de trabajo
Relación por escrito de los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para desempeñar con éxito un puesto de trabajo determinado

SATISFACCIÓN DE LAS FUTURAS NECESIDADES DE RH Las futuras necesidades de RH están determinadas por la misión, los objetivos y las estrategias de la organización. La demanda de personal es resultado de la demanda de los productos o servicios que genera la organización. Por ejemplo, la expansión de Corning en los países en vías de desarrollo se vio obstaculizada por la falta de empleados calificados. Para mantener en marcha su estrategia de crecimiento, la empresa tuvo que localizar primero esa mano de obra calificada.[33]

Después de evaluar tanto las capacidades actuales como las necesidades futuras, los gerentes pueden hacer una proyección de cuáles son las áreas de la organización que podrían llegar a estar escasas de personal o a tener un exceso del mismo. Una vez hecho lo anterior, están listos para concentrarse en el siguiente paso del proceso de ARH.

Reclutamiento y suspensión laboral (definitiva o temporal)

La competencia por atraer empleados talentosos ha provocado que las dos empresas indias más importantes de outsourcing tecnológico se enfrenten en una auténtica guerra de reclutamiento. En Estados Unidos, el sector tecnológico también está viviendo una explosión de contrataciones, lo que ha llevado al enfrentamiento entre compañías de reciente creación y gigantes como Google e Intel en la caza de empleados.[34]

reclutamiento
Localización, identificación y atracción de candidatos capaces

suspensión laboral
Reducción de la fuerza laboral de una organización

En caso de tener vacantes de trabajo, los gerentes deben utilizar la información obtenida a partir del análisis de los puestos de trabajo como una guía para el **reclutamiento**, es decir, para la localización, identificación y atracción de candidatos capaces.[35] Por otro lado, si la planeación de RH evidencia que existe un excedente de empleados, los gerentes podrían querer reducir la fuerza laboral de la organización mediante la **suspensión laboral**.[36]

RECLUTAMIENTO Algunas organizaciones tienen métodos muy interesantes para localizar empleados. Por ejemplo, el 19 de abril de 2011, McDonald's, la cadena de restaurantes de hamburguesas más grande del mundo, celebró su primer Día nacional de contratación en Estados Unidos con la expectativa de contratar a 50 000 personas. Al final de la jornada, la cadena y sus franquicias contrataron en realidad a 62 000 trabajadores.[37] Por su parte, Microsoft lanzó un nuevo sitio web que integra 103 más en una plataforma única especializada en desarrollo profesional. En dicho sitio, los solicitantes de empleo encuentran blogs publicados por trabajadores de la empresa sobre todo tipo de asuntos relacionados con el tema, desde consejos para entrevistas de trabajo hasta comentarios acerca de si mencionar una iniciativa empresarial fallida en un currículo podría ser un obstáculo para conseguir empleo en la compañía.[38] Incluso Google, que recibe 3 000 solicitudes por día y puede darse el lujo de ser muy selectiva en sus contrataciones, requiere candidatos calificados en ciencias de la computación e ingeniería. Para conseguirlos, la empresa utiliza un método lúdico: los Juegos Google, un día dedicado a competencias entre equipos de estudiantes que se celebra en sus propias instalaciones.[39] Otro ejemplo es el de la empresa de contabilidad Deloitte & Touche, que creó un Festival fílmico Deloitte como pretexto para que sus empleados produzcan cintas sobre cómo es la "vida" en la compañía y utilizarlas después en los esfuerzos de reclutamiento que realiza en las universidades.[40] Hasta el ejército estadounidense se ha abierto a nuevas posibilidades de reclutamiento al emplear las redes sociales.[41] En la figura 13-4 se mencionan distintas fuentes de reclutamiento que los gerentes pueden aprovechar para encontrar posibles candidatos a ocupar puestos de trabajo.[42]

Aunque el reclutamiento *online* ha ganado muchos adeptos y permite que las organizaciones identifiquen candidatos rápidamente y con una inversión mínima, la calidad de los solicitantes que llegan por ese medio quizá no sea tan buena como los que se consiguen en otras fuentes. De acuerdo con las investigaciones, los mejores candidatos podrían ser aquellos que son recomendados por quienes ya trabajan en la empresa.[43] ¿Por qué? Porque éstos conocen bien el trabajo, así que tienden a recomendar a personas que están calificadas para desempeñarlo. Además, muchas veces los individuos que ya trabajan en la empresa sienten que su reputación podría verse afectada y, en consecuencia, recomiendan únicamente a candidatos en los que confían y que no los harán quedar mal.

SUSPENSIÓN LABORAL El otro método para controlar la oferta de mano de obra es la suspensión laboral definitiva o temporal, una tarea poco grata para cualquier gerente. Las op-

Figura 13-4
Fuentes de reclutamiento

Fuente	Ventajas	Desventajas
Internet	Llega a mucha gente; permite la obtención de retroalimentación inmediata	Genera muchos candidatos no calificados
Recomendaciones de empleados	El empleado conoce la organización y sabe lo que ésta necesita; puede generar candidatos sólidos porque si el empleado hace una buena recomendación su imagen también se ve beneficiada	Podría limitar la diversidad y la mezcla de empleados
Sitio Web de la compañía	Amplia distribución; puede dirigirse a grupos específicos	Genera muchos candidatos no calificados
Reclutamiento en universidades	Una gran cantidad de candidatos en un solo lugar	Sirve únicamente para cubrir puestos que puedan ser ocupados por principiantes
Organizaciones profesionales de reclutamiento	Buen conocimiento de los desafíos y requerimientos de la industria	Poco compromiso con una organización en particular

Opción	Descripción
Despido	Conclusión permanente del contrato laboral por iniciativa de la empresa
Suspensión	Conclusión temporal del contrato laboral por iniciativa de la empresa; podría durar sólo unos días o extenderse a varios años
Congelación de contrataciones	No se busca cubrir las vacantes creadas por renuncias voluntarias o por jubilaciones normales
Transferencias	Cambio de un empleado a un puesto inferior o del mismo nivel; por lo general no reduce costos, pero puede disminuir el desequilibrio entre la oferta y demanda de mano de obra al interior de la organización
Reducción de horarios de trabajo	Hacer que los empleados trabajen menos horas por semana, que compartan puestos o que realicen su trabajo en un esquema de tiempo parcial
Retiro anticipado	Ofrecer incentivos a los empleados de mayor edad y con más antigüedad para que se retiren antes de que llegue el momento de su jubilación obligatoria
Puestos compartidos	Hacer que los empleados compartan un solo puesto de tiempo completo

Figura 13-5
Opciones de suspensión laboral

ciones de suspensión laboral se listan en la figura 13-5. Aunque los empleados podrían ser sencillamente despedidos, quizás otras alternativas resultarían más adecuadas. No obstante, sin importar lo que haga, nunca es fácil reducir la fuerza laboral de una organización.

Selección

Una vez que se cuenta con un conjunto de aspirantes, el siguiente paso del proceso de ARH consiste en la **selección**, esto es, en el análisis de los candidatos a un puesto de trabajo con el propósito de asegurar la contratación de aquel que esté mejor calificado para desempeñarlo. Es preciso que los gerentes sean muy cuidadosos al realizar la selección, pues los errores de contratación pueden acarrear consecuencias importantes. Por ejemplo, un repartidor de Fresh Direct, una tienda de comestibles online que hace entrega a domicilio en los conjuntos habitacionales de Nueva York, fue acusado y más tarde encontrado culpable de haber acechado y acosado a sus clientas.[44] En T-Mobile, el mal servicio al cliente provocó que se le confinara al último lugar de la clasificación de J.D. Power de consumidores satisfechos. El primer paso de una renovación completa del área de servicio al cliente consiste en reestructurar las prácticas de contratación de la empresa para incrementar las posibilidades de conseguir empleados capaces de brindar una buena atención a sus consumidores.[45]

selección
Análisis de los candidatos a un puesto de trabajo con el propósito de asegurar la contratación del más apropiado para desempeñarlo

¿QUÉ ES LA SELECCIÓN? Cuando estaba por celebrarse el muy importante Juego 6 de la Serie Mundial de béisbol de 2011, las autoridades tomaron la decisión de cancelar el encuentro debido al pronóstico de lluvia. Si realmente llovía, aquella sería la decisión correcta. Sin embargo, si no llovía, las críticas de los fanáticos serían muy duras. (A final de cuentas la determinación fue afortunada, ya que cuando el encuentro se llevó a cabo, los Cardenales de San Luis obtuvieron la victoria en un onceavo inning lleno de emoción que terminó con un cuadrangular histórico. Este resultado llevó a la realización de un séptimo juego para decidir la victoria del campeonato.) Aunque son pocas las decisiones de contratación que involucran tal nivel de tensión, la anécdota anterior nos da una idea bastante explícita de lo que implica el proceso de contratación. La selección tiene que ver con predecir cuáles candidatos podrían tener éxito si fueran contratados. Por ejemplo, al realizar una contratación para un puesto de vendedor, el proceso de selección tendría que predecir cuáles candidatos generarán un alto volumen de ventas. Como se muestra en la figura 13-6, cualquier decisión en este sentido puede derivar en cuatro resultados posibles: dos correctos y dos erróneos.

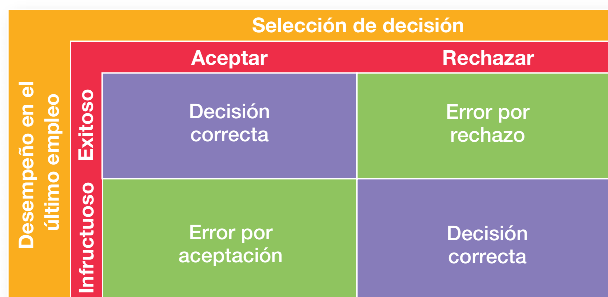


Figura 13-6
Resultados de la decisión de selección

Una decisión es correcta cuando se predijo que el candidato tendría éxito en el puesto y el pronóstico resulta correcto, o cuando se predijo que el candidato fracasaría y por lo tanto no se le contrató. En el primer caso, la decisión de contratación fue correcta; en el segundo, la decisión de rechazar al candidato también fue apropiada.

Los problemas surgen cuando se comenten errores al rechazar a un candidato que habría tenido un buen desempeño en el puesto (errores por rechazo) o cuando se aceptó a un candidato que resultó tener un mal rendimiento laboral (errores por aceptación). Las consecuencias podrían ser importantes. Tomando en consideración las leyes y reglamentos que rigen hoy en día las actividades de RH, los errores por rechazo pueden ser más onerosos que llevar a cabo una búsqueda exhaustiva para encontrar al candidato idóneo. Esto se debe a que la organización podría quedar expuesta a demandas por discriminación, sobre todo si la tasa de rechazo afecta particularmente a los miembros de algún grupo protegido. Por ejemplo, dos de los exámenes que deben presentar por escrito los candidatos a ocupar un puesto en el departamento de bomberos de la ciudad de Nueva York fueron considerados discriminatorios hacia los solicitantes de origen afroamericano e hispano.[46] Por otro lado, los costos en que se incurre en el caso de errores por aceptación incluyen el costo de capacitar al empleado, las utilidades perdidas debido a la incompetencia del trabajador, el costo de indemnización y los costos subsecuentes de reclutamiento y análisis de nuevos prospectos. Cualquier actividad de selección debiera hacer hincapié en reducir la probabilidad de que ocurran errores por rechazo o por aceptación y, al mismo tiempo, aumentar la probabilidad de tomar las decisiones correctas. Para lograr lo anterior, es preciso que los gerentes utilicen procedimientos de selección válidos y confiables.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD Los métodos de selección válidos se caracterizan por su relación comprobada con algún criterio relevante. En Estados Unidos, las leyes federales en materia laboral prohíben que los gerentes utilicen las calificaciones obtenidas en una prueba como parámetro de selección de empleados, a menos que exista evidencia irrefutable en el sentido de que, una vez en el ejercicio del cargo, los individuos que obtuvieron una alta calificación en la prueba superan el desempeño de aquellos que tuvieron bajas calificaciones. Por lo tanto, es responsabilidad de los gerentes garantizar que cualquier método de selección que utilicen para establecer una distinción entre candidatos tenga una relación válida con el desempeño del puesto de trabajo.

Para que un método de selección se considere confiable, debe medir un mismo parámetro de forma consistente. Así, una prueba confiable sería aquella en la que la calificación de cualquier individuo en particular mantenga cierto nivel de consistencia con el paso del tiempo, suponiendo que las características a medir también sean constantes. Ningún método de selección puede ser eficaz si no es confiable. Y utilizar un método no confiable sería como pesarse todos los días en una báscula descompuesta: si la báscula no es confiable y siempre indica un peso distinto, los resultados en realidad no nos están comunicando nada.

Cada vez son más las compañías que adoptan una nueva medida de reclutamiento eficaz conocida como "calidad de ocupación".[47] Esta métrica busca determinar las contribuciones de las buenas contrataciones en comparación con aquellas que han resultado un fracaso en relación con su potencial. Son cinco los factores clave que se toman en consideración al definir esta medida de calidad: la retención de empleados, las evaluaciones de desempeño, el número de empleados que califican para participar en programas de capacitación de alto rendimiento durante su primer año de trabajo y los resultados de las encuestas de nuevos trabajadores contratados. Estas medidas ayudan a que la organización sopese si sus procesos de selección están funcionando bien.

TIPOS DE HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN Entre las herramientas de selección más conocidas están los formularios de solicitud, las pruebas escritas y de simulación de desempeño, las entrevistas, las investigaciones de antecedentes y, en algunos casos, los exámenes físicos. La figura 13-7 lista las ventajas y desventajas de cada una de ellas.[48] Como muchas herramientas de selección tienen un valor limitado para tomar decisiones, es recomendable que los gerentes utilicen aquellas que puedan pronosticar eficazmente el desempeño para un puesto de trabajo en particular.

DESCRIPCIONES REALISTAS DEL PUESTO DE TRABAJO Algo en lo que los gerentes deben poner particular atención, es en cómo presentan al candidato la organización y el trabajo que éste deberá ejecutar de ser contratado. Si se limitan a comentar al solicitante

Figura 13-7
Herramientas de selección

Formularios de solicitud
- De muy amplia utilización
- Muy útiles para obtener información general
- Es difícil que lleguen a predecir el desempeño laboral, aunque en algunos casos pueden lograrlo

Pruebas por escrito
- Deben tener relación con el puesto de trabajo
- Incluyen baterías para detectar características de inteligencia, aptitudes, habilidades e intereses
- Son populares (como ejemplo están las pruebas de personalidad o de aptitudes)
- Constituyen métodos más o menos apropiados para predecir el desempeño en puestos de supervisión

Pruebas de simulación de desempeño
- Se basan en comportamientos reales en el puesto de trabajo
- Representan una muestra del desempeño laboral real: los candidatos realizan tareas asociadas con el puesto de trabajo; son apropiadas para trabajos rutinarios o estandarizados
- Centro de evaluación: simulan puestos de trabajo; son adecuados para evaluar el potencial gerencial

Entrevistas
- Son utilizadas prácticamente en todos lados
- Exigen que el entrevistador sepa bien qué puede y qué no puede preguntar
- Pueden resultar útiles para puestos gerenciales

Investigaciones de antecedentes
- Utilizadas para verificar los datos de la solicitud; representan una valiosa fuente de información
- Utilizadas para verificar las recomendaciones; en este caso, no constituyen una fuente valiosa de información

Exámenes físicos
- Se aplican para puestos de trabajo que exigen ciertas condiciones físicas
- Casi siempre son utilizados para aprobar seguros médicos o de vida

únicamente los aspectos positivos, lo más probable es que terminen con una fuerza laboral insatisfecha y proclive a una elevada rotación.[49] Las cosas pueden resultar mal si la información que recibe el candidato es demasiado favorable. En primer lugar, es probable que el proceso de selección no consiga filtrar a los candidatos inadecuados. En segundo, la información muy positiva da pie a expectativas irreales, así que los nuevos empleados podrían sentirse insatisfechos muy pronto y abandonar la organización. En tercero, los empleados recién contratados se sentirán desilusionados y menos comprometidos con la organización cuando se enfrenten con la dura realidad del trabajo. Por otro lado, es posible que también consideren que fueron engañados durante el proceso de contratación, lo cual hará que se conviertan en empleados problemáticos.

Para aumentar la satisfacción laboral del empleado y reducir la rotación, los gerentes deben considerar llevar a cabo una **descripción realista del puesto de trabajo**, incluyendo tanto información positiva como negativa respecto de la organización y el cargo en cuestión. Por ejemplo, además de limitarse a los comentarios positivos que suelen ser vertidos durante una entrevista, el gerente podría hacer saber al candidato que hay pocas oportunidades de conversar con los compañeros durante las horas de trabajo, que los ascensos son difíciles de conseguir, o que los horarios son erráticos y a veces hay necesidad de trabajar los fines de semana. Las investigaciones indican que, en comparación con los candidatos que sólo reciben información favorable, aquellos que obtienen una descripción realista del puesto de trabajo desarrollan expectativas más coherentes en relación con las labores a realizar y están mejor capacitados para enfrentar los elementos generadores de frustración.

descripción realista del puesto de trabajo
Descripción preliminar de un puesto de trabajo que proporciona información positiva y negativa respecto de la organización y el cargo en cuestión

en la PRÁCTICA

Contexto:

José Salinas es director de RH de una gran compañía dedicada al procesamiento de alimentos. En los dos últimos años, José ha notado que los padres de familia se involucran más en la búsqueda de empleo de sus hijos adultos. De hecho, los padres de cierta candidata se pusieron en contacto con la empresa después de que ésta recibiera una oferta de trabajo; su intención era discutir las condiciones salariales, el paquete de beneficios por cambio de residencia y las oportunidades de reembolso de los costos de formación educativa. José no está seguro de cómo debe actuar cuando ocurren este tipo de situaciones.



Fuente: Sarah Saracino

Sarah Saracino
Gerente de recursos humanos

¿Qué consejo le daría a José?

Este nuevo desafío que están enfrentando los patrones se conoce como "paternidad helicóptero". Se trata de un fenómeno reciente, caracterizado por la intención que tienen ciertos padres sobreprotectores de intervenir en las condiciones laborales que enfrentan sus hijos, particularmente en términos de salarios y otras compensaciones. Cuando un gerente recibe la llamada de los padres de alguno de sus empleados, puede adoptar dos posturas. La primera, informarles que sólo le está permitido discutir los términos y condiciones del puesto de trabajo con el empleado. Por otro lado, un nuevo enfoque que están utilizando algunos patrones consiste en aprovechar la participación de los padres e instarlos a guiar a sus hijos, a fomentar en ellos la lealtad y a recomendarles que se preocupen desde ahora por sus planes de jubilación.

13.3 ***Explicar*** *los diferentes tipos de orientación y capacitación que existen.*

PROVEER a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios

Siendo uno de los aeropuertos con más tránsito en el mundo, el Miami International Airport atendió a una cantidad superior a los 38 millones de pasajeros en 2011. Pero este puerto aéreo está haciendo algo único: "tratar de persuadir a grupos heterogéneos de empleados para que actúen como embajadores del turismo regional. Sin importar el puesto que desempeñen, todos los trabajadores del aeropuerto están aprendiendo la importancia de encontrar soluciones a los muy numerosos factores que complican el traslado de los viajeros en su camino hacia y desde Miami". Para lograr eso, es necesario que todos los empleados que trabajan en el aeropuerto dominen el servicio a clientes mediante una serie de esfuerzos de capacitación en turismo. La capacitación es obligatoria, y de ella depende la renovación de las credenciales de identificación de los empleados; ése es el principal incentivo para asegurar su participación.[50]

Si las actividades de reclutamiento y selección han sido llevadas a cabo adecuadamente, lo más probable es que los gerentes hayan contratado individuos competentes, capaces de desempeñar su trabajo con éxito. Sin embargo, el buen desempeño exige más que la mera posesión de ciertas habilidades. Los empleados recién contratados deben aclimatarse a la cultura organizacional, recibir la capacitación apropiada y obtener los conocimientos necesarios para realizar el trabajo de manera consistente con los objetivos de la organización. Por su parte, los empleados que ya trabajan en ella (como los mencionados en el caso del Miami International Airport) podrían tener que completar un programa de capacitación para mejorar o actualizar sus habilidades. Para llevar a cabo estas tareas de aclimatación y mejora de habilidades, la ARH utiliza la orientación y la capacitación.

Orientación

¿Cuando ingresó a la universidad se le brindó algún tipo de orientación o introducción a la vida universitaria? De ser así, lo más probable es que en ella le hayan hablado sobre las reglas de la escuela y acerca de los procedimientos a seguir, por ejemplo, para solicitar una beca, inscribirse a cursos especiales, etc.; además, seguramente tuvo oportunidad de conocer al personal administrativo de la universidad. Cuando alguien se integra a un nuevo empleo,

también necesita ese tipo de introducción al puesto de trabajo y a la organización. En este caso, la introducción recibe el nombre de **orientación**.

orientación
Presentación del puesto de trabajo y de la organización a un nuevo empleado

Existen dos tipos de orientación. La *orientación sobre la unidad de trabajo* busca familiarizar al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, explicarle cómo contribuye su labor al cumplimiento de los mismos y presentarle a sus nuevos compañeros. Por otro lado, la *orientación sobre la organización* informa a los nuevos empleados cuáles son los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las reglas de la compañía. También debería incluir un recuento de las políticas de RH y quizás, incluso, un recorrido por las instalaciones.

Muchas organizaciones cuentan con programas formales de orientación, en tanto que otras utilizan un enfoque más informal, consistente en que el gerente deja al nuevo empleado en manos de un miembro con mayor antigüedad dentro del grupo de trabajo para que él lo presente con sus compañeros inmediatos y le muestre dónde están ubicadas las cosas importantes. También hay programas de orientación muy intensos, como los de Randstad USA, una empresa de recursos humanos con sede en Atlanta. El programa de la compañía, cuya duración se extiende a lo largo de 16 semanas, cubre muchos aspectos, desde la cultura organizacional hasta la capacitación en el puesto de trabajo. El ejecutivo a cargo de desarrollo curricular comenta: "Se trata de un proceso muy definido. El propósito no es sólo que los nuevos empleados aprendan qué hacer, sino también cuáles son las responsabilidades de sus gerentes".[51] Y éstos tienen la obligación de integrar, eficiente y eficazmente, a cualquier empleado recién llegado a la organización. Además, deben explicarle con toda apertura cuáles son sus compromisos y los de la empresa.[52] Es conveniente, tanto para el empleado como para la organización, que aquel se incorpore cuanto antes a su trabajo. Una orientación apropiada permite que el empleado pase de ser un ente extraño a un miembro más de la organización; esto, a su vez, hará que se sienta cómodo, bien adaptado, con menor propensión a desempeñar mal sus labores y a renunciar sorpresivamente después de sólo una o dos semanas de haber asumido el puesto.

Capacitación de empleados

En términos generales, cuando ocurre un accidente aéreo la culpa no es de la aeronave, sino de las personas que intervienen en su operación. La mayor parte de las colisiones, choques y demás infortunios ocurridos a las aerolíneas (para ser más precisos, casi tres cuartas partes de todos ellos) son consecuencia de errores cometidos por los pilotos o los controlares de tráfico aéreo, o resultado de un mantenimiento inadecuado. El resto se debe a fallas estructurales y condiciones climáticas.[53] Mencionamos estas estadísticas para ilustrar la importancia que tiene la capacitación en la industria aeronáutica, ya que tanto los errores humanos como los problemas de mantenimiento pueden ser evitados o reducidos significativamente con una mejor capacitación de empleados, tal como evidenció en enero de 2009 el impresionante "acuatizaje" del vuelo 1549 de US Airways en el río Hudson, realizado sin pérdidas humanas. El piloto de la aeronave, capitán Chesley Sullenberger, atribuyó el resultado positivo a la amplia e intensa capacitación a la que se someten todos los pilotos y los miembros de la tripulación.[54] En la empresa de administración y tecnología BearingPoint, el programa de capacitación en ética y cumplimiento de normas se basa en una serie de películas de ficción inspiradas en *The Office*, y hasta cuentan con un "émulo del líder Michael Scott" (personaje del gerente interpretado por el cómico Steve Carell en la versión estadounidense, y por Ricky Gervais en la británica).[55] Las cintas tuvieron un éxito inmediato en la compañía, generando comentarios como éstos: "Ésta es la mejor capacitación que he tenido" o "Me dio la impresión de que un episodio en particular estaba basado en mi equipo". Los nuevos capítulos de la serie se volvieron tan populares que los empleados comenzaron a buscarlos en el servidor de pruebas de la empresa, lo cual es bastante sorprendente, considerando que los videos de capacitación abordan temas que casi todos los trabajadores encuentran aburridos, aun cuando traten información de importancia fundamental. Por su parte, todo lo que necesitan saber los empleados de los restaurantes Ruth's Chris Steak House puede encontrarse en mazos de tarjetas de 10 × 21.5 cm. Ya sea que se trate de la receta para preparar una tarta caramelizada de banana o de cómo recibir a la clientela, todo está en esas tarjetas. Y como las tarjetas para los distintos puestos de trabajo están al alcance de la mano, todos los empleados son conscientes de cuáles son los comportamientos y las habilidades que se necesitan para obtener un ascenso. Éste es un enfoque para capacitación de empleados muy singular, pero aparentemente funciona bien. Desde que se implementó el sistema de tarjetas, la rotación de empleados ha disminuido, lo cual no es nada fácil de lograr en la industria restaurantera.[56] La capacitación es importante en todo tipo de restaurantes, ya que es imprescindible que los empleados aprendan a "leer" los menús y a dar un servicio más personal.[57]



Estos pilotos y miembros de las tripulaciones de cabina de la aerolínea china Hainan Airlines aprenden a usar un tobogán de evacuación para abandonar rápidamente una aeronave en situaciones de emergencia. La capacitación para emergencias y evacuaciones que aborda operaciones como el desembarco a través de escalerillas, toboganes neumáticos o balsas salvavidas, así como el funcionamiento mecánico de las puertas de las aeronaves, es una de las prioridades de los muy amplios e intensos programas de capacitación en seguridad de las líneas aéreas. Para garantizar la seguridad de los pasajeros y los empleados durante un vuelo en el que quizá no haya disponibilidad de atención médica, los miembros de las tripulaciones de cabina reciben entrenamiento en primeros auxilios, enfocado en el tipo de padecimientos y heridas que pueden ocurrir durante el trayecto aéreo, y para tratar mareos y falta de oxigenación.
Fuente: Wang Jianhua/Xinhua/Photoshop/Newscom

La capacitación de los empleados es una importante actividad de ARH. Conforme van cambiando las exigencias laborales, las habilidades de los empleados deben modificarse

Figura 13-8
Tipos de capacitación

Tipo	Incluye
General	Habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades y desarrollo gerencial, crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión, y habilidades y conocimiento tecnológicos
Específico	Habilidades básicas para equilibrar la vida personal y laboral, educación del cliente, concientización en cultura/diversidad, actualización en redacción, cambio administrativo, liderazgo, conocimiento del producto, habilidades de oratoria/presentaciones, seguridad, ética, acoso sexual, desarrollo de equipos, bienestar y otros temas

Fuente: Basada en "2005 Industry Report – Types of Training", *Training*, diciembre de 2005, p. 22

también. En 2011, las empresas comerciales estadounidenses gastaron más de 59 000 millones de dólares en capacitación formal de la fuerza de trabajo.[58] Los gerentes, por supuesto, son responsables de decidir qué tipo de capacitación requieren los empleados, cuándo la necesitan y de qué forma debe proporcionárseles.

TIPOS DE CAPACITACIÓN La figura 13-8 describe los principales tipos de capacitación que ofrecen las organizaciones. Entre los más populares están la capacitación específica para una profesión o industria, las habilidades de administración/supervisión, la información de divulgación obligatoria (como la relativa al acoso sexual, la seguridad, etc.) y la capacitación en servicio al cliente. Para muchas organizaciones, la capacitación en habilidades interpersonales (comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, etc.) constituye una prioridad. Por ejemplo, como dijera el director de capacitación y desarrollo de la cadena de restaurantes Boston Pizza International, con base en Vancouver, "Nuestro personal conoce el concepto de Boston Pizza y cuenta con todas las habilidades indispensables. De lo que carece es de las aptitudes más sutiles".[59] Por consiguiente, la compañía puso en acción el Boston Pizza College, un programa de capacitación basado en el aprendizaje práctico, a partir de escenarios, para impartir a sus empleados muchos temas relacionados con las habilidades interpersonales. En el caso de Canon, Inc., lo más importante son las capacidades técnicas de su personal de reparación.[60] Como parte del entrenamiento que reciben, los trabajadores especializados en reparación practican un videojuego basado en el popular juego de mesa Operando, en el que "se encienden luces y suenan chicharras si las piezas de una copiadora son movidas o situadas incorrectamente". La empresa descubrió que los niveles de comprensión fueron entre 5 y 8 por ciento más altos que al utilizar manuales tradicionales de capacitación.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN Aunque la capacitación a empleados puede realizarse utilizando métodos tradicionales, debido a su accesibilidad, costo y capacidad para suministrar información, muchas organizaciones están apoyándose cada vez más en los modelos de

Figura 13-9
Métodos tradicionales de capacitación

Prácticos. Los empleados aprenden cómo desempeñar sus tareas poniendo directamente manos a la obra, por lo general después de recibir instrucciones y una descripción de las mismas.

Rotación de puestos. Los empleados desempeñan diferentes puestos de trabajo de un área en particular, exponiéndose a la realización de diversas tareas.

Asesoría y consejería. Los empleados trabajan al lado de algún colega experimentado, quien les proporciona información, apoyo y estímulo. En algunas industrias a este proceso se le conoce como capacitación de aprendices.

Ejercicios experienciales. Los empleados participan en juegos de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación de involucramiento personal.

Guías/manuales de trabajo. Cuando requieren información, los empleados consultan libros o manuales de capacitación.

Clases teóricas. Los empleados reciben clases teóricas diseñadas para transmitir información específica.

(*continúa*)

Métodos de capacitación con apoyo tecnológico

CD-ROM/DVD/cintas de video/cintas de audio/podcasts. Los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.

Videoconferencia/teleconferencia/TV satelital. Los empleados escuchan la información divulgada por los medios citados o participan en demostraciones prácticas de determinadas técnicas con apoyo de los mismos.

Aprendizaje electrónico. Aprendizaje basado en Internet, donde los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos.

Aprendizaje móvil. Conocimientos divulgados a través de dispositivos móviles.

---

capacitación con apoyo tecnológico. La figura 13-9 presenta una descripción de los diversos métodos de capacitación tradicionales y con apoyo tecnológico que podrían emplear los gerentes. De todos ellos, los expertos consideran que las organizaciones irán inclinándose más por aquellos que fomenten el aprendizaje electrónico y utilicen aplicaciones móviles para divulgar información importante y desarrollar las habilidades de sus empleados.

RETENCIÓN de los empleados competentes y con alto nivel de desempeño

13.4 ***Describir*** *las estrategias que se utilizan para retener a los empleados competentes y con alto nivel de desempeño.*

En Procter & Gamble se utilizan evaluaciones semestrales de empleados para hacer ajustes a los objetivos de trabajo con la intención de que éstos reflejen con mayor precisión los logros a cuyo cumplimiento se aspira en medio de un entorno económico muy desafiante. La empresa ha pedido a los gerentes que se enfoquen en los logros de los empleados, en lugar de limitarse a señalar áreas de mejora. El director de recursos humanos de la compañía comenta: “Particularmente en esta economía, las personas están viviendo en una zona de supervivencia. Establecer objetivos alcanzables era importante para mantener en alto el espíritu”.[61]

Una vez que la organización ha invertido una cantidad de dinero significativa en reclutar, seleccionar, orientar y capacitar empleados, lo que más le interesa es conservarlos, sobre todo a aquellos que sean competentes y tengan un alto rendimiento. Dos actividades de ARH que juegan un papel relevante en esta área son la administración del desempeño de los empleados y el desarrollo de un programa apropiado de compensación y beneficios.

Administración del desempeño de los empleados

Una investigación reciente indica que dos terceras partes de las organizaciones encuestadas tienen implementados procesos ineficientes de administración del desempeño.[62] Es un dato escalofriante, ya que los gerentes necesitan saber si sus empleados están ejecutando de forma eficiente y eficaz su trabajo. Eso es precisamente lo que buscan los **sistemas de administración del desempeño**: establecer los estándares utilizados para evaluar el desempeño de los empleados. Y aquí entran en acción diferentes métodos para ese propósito.

sistema de administración del desempeño
Establecimiento de los estándares utilizados para evaluar el desempeño de los empleados

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Más de 70 por ciento de los gerentes admiten haber tenido problemas al hacer una revisión crítica del desempeño de un empleado con bajo rendimiento.[63] Esto es particularmente desafiante cuando gerentes y empleados, por igual, consideran que no les ofrece beneficio alguno.[64] De hecho, en Estados Unidos, algunas empresas (más o menos 1 por ciento) están eliminando por completo las revisiones formales del desempeño.[65] Aunque evaluar el desempeño ajeno nunca es tarea sencilla, y menos aún cuando se trata de empleados que no están haciendo bien su trabajo, los gerentes pueden llevarla a cabo mejor si utilizan uno de los siete distintos métodos de evaluación más difundidos. Una descripción de cada uno de ellos, incluyendo sus ventajas y desventajas, se presenta en la figura 13-10.

Compensación y beneficios

Los ejecutivos de Discovery Communications Inc. tuvieron un problema de desánimo entre empleados. Muchos de los trabajadores con mejor rendimiento de la compañía recibían los mismos salarios que los que tenían un mal desempeño y el programa de compensación sólo permitía conceder aumentos de sueldo a quienes conseguían un ascenso. El único recurso

Figura 13-10
Métodos de evaluación del desempeño

Ensayo por escrito

El evaluador describe por escrito las fortalezas y debilidades del empleado, mencionando también el desempeño que tuvo en el pasado y su potencial. En el documento se ofrecen, asimismo, sugerencias de mejora.

+ Sencillo de utilizar
– Podría constituir una mejor métrica de la capacidad de redacción del evaluador que del desempeño real del empleado

Incidentes críticos

El evaluador se enfoca en los comportamientos críticos que diferencian el desempeño eficaz del ineficaz.

+ Riqueza de ejemplos basados en el comportamiento
– Requiere mucho tiempo y no es cuantificable

Escalas gráficas de calificación

Método bastante popular que lista un conjunto de factores de desempeño y una escala incremental; el evaluador califica el desempeño del empleado respecto de cada factor.

+ Genera datos cuantitativos; no requiere mucho tiempo
– No proporciona información detallada sobre el comportamiento laboral

Escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS)

Enfoque popular que combina elementos de los métodos de incidentes críticos y escalas gráficas de calificación; el evaluador utiliza una escala de calificación pero los factores a medir son ejemplos de comportamientos laborales reales.

+ Se enfoca en comportamientos laborales específicos y mensurables
– Demandan mucho tiempo; son difíciles de desarrollar

Comparación con pares

Los empleados son calificados en comparación con otros integrantes del grupo de trabajo.

+ Compara a los empleados entre sí
– De difícil implementación cuando se evalúa a un grupo grande de empleados; tiene implicaciones de índole legal

Administración por objetivos (APO)

Los empleados son evaluados en función de qué tan bien cumplen objetivos específicos.

+ Se enfoca en los objetivos; orientación a resultados
– Demanda mucho tiempo

Evaluación de 360 grados

Se basa en retroalimentación de supervisores, empleados y compañeros de trabajo.

+ Minuciosa
– Demanda mucho tiempo

que tenían los gerentes para recompensar a los empleados de alto rendimiento consistía en concederles un bono o promoverlos a otro puesto. Entonces los ejecutivos se percataron de que aquella situación no sólo era injusta, sino también contraproducente. Por consiguiente, replantearon el programa por completo.[66]

Si está pensando que las decisiones concernientes a los programas de compensación y beneficios no son tan relevantes, permítanos hacerle saber que en una investigación reciente, 71 por ciento de los empleados encuestados afirmaron que el paquete de beneficios que les ofrecen sus empresas podría influir en su decisión de abandonar el empleo.[67] Casi todos esperamos recibir una compensación apropiada por parte de nuestro patrón. Es por ello que el desarrollo de un sistema de compensación adecuado y eficaz es un elemento clave del proceso de ARH.[68] Puede contribuir a atraer y retener personal competente y talentoso, capaz de ayudar a la organización a cumplir su misión y sus objetivos. Por otro lado, hay quienes sostienen que el sistema de compensación de la empresa tiene un impacto en el desempeño estratégico de la misma.[69]

Si quieren mantener motivado al personal, los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del trabajo y del ámbito laboral. La compensación organizacional puede incluir muchos tipos distintos de recompensas y beneficios, tales como una base de sueldos y salarios, complementos salariales, pago de incentivos y otros beneficios y servicios. De hecho, algunas organizaciones ofrecen a sus empleados ciertos beneficios inusuales pero muy atractivos. Por ejemplo, los trabajadores de Qualcomm pueden recibir lecciones de surfing, recorridos en kayak y boletos para ver encuentros de béisbol. Los empleados de CHG Healthcare Services disfrutan de un centro de acondicionamiento físico en el mismo lugar de trabajo, canastas de fruta fresca todas las mañanas y una feria anual de bienestar. Y en J. M. Smucker, a los empleados recién contratados se les envía a casa una canasta de obsequios, además de que toda la fuerza laboral puede participar en juegos de softball y partidas nocturnas de boliche.[70]

¿Cómo deciden los gerentes a quién deben conceder un beneficio determinado? Son varios los factores que influyen en los paquetes de compensación y beneficios que reciben distintos empleados. La figura 13-11 resume dichos factores, mismos que pueden estar basados en los tipos de empleo o en los diferentes sectores industriales. Muchas organizaciones, sin embargo, están utilizando enfoques alternativos para determinar las compensaciones: pagos con base en habilidades y pagos variables.

Los **sistemas basados en habilidades** recompensan a los empleados por las habilidades y competencias que pueden demostrar en sus puestos de trabajo. En este tipo de sistema, no es el título del puesto que ocupa un empleado lo que define la categoría del pago que recibe, sino sus habilidades.[71] De acuerdo con las investigaciones, estos mecanismos tienden a ser más exitosos en las organizaciones de manufactura que en las de servicios o en las que se centran en el desarrollo de innovaciones técnicas.[72] Por otro lado, muchas organizaciones (90 por ciento de las estadounidenses y 81 por ciento de las canadienses y taiwanesas, por citar un ejemplo)[73] utilizan sistemas de **pagos variables**, en los que la compensación que recibe un individuo depende de su desempeño. En el capítulo 17 analizaremos más a fondo los sistemas de pagos variables, cuando abordemos el tema de la motivación de los empleados.

sistema basado en habilidades
Sistema de pagos que recompensa a los empleados por las habilidades que pueden demostrar en sus puestos de trabajo

pago variable
Sistema de pagos en el que la compensación que reciben los individuos depende de su desempeño

Aunque son muchos los factores que influyen en el diseño del sistema de compensación de una organización, la flexibilidad es el elemento clave. El modelo tradicional de pagos es reflejo de una época de mayor estabilidad, cuando la compensación recibida por un empleado estaba determinada, en gran medida, por su antigüedad y por el nivel de su puesto de trabajo. Tomando en consideración los entornos dinámicos que una buena cantidad de organizaciones enfrentan hoy en día, la tendencia es implementar sistemas de pagos más flexibles y reducir el número de niveles de compensación. No obstante, sin importar cuál sea el modelo que pongan en práctica, es preciso que los gerentes establezcan un sistema de compensación justo, equitativo y motivante, que permita a la organización reclutar y conservar una fuerza laboral talentosa y productiva.



Figura 13-11
Determinantes de pagos y beneficios

13.5 ***Analizar*** *temas contemporáneos relativos a la administración de los recursos humanos.*

TEMAS contemporáneos en la administración de recursos humanos

Concluiremos este capítulo hablando sobre algunos de los temas relativos a los RH que enfrentan los gerentes hoy en día. Entre ellos están el manejo de los recortes de personal, el acoso (u hostigamiento) sexual, el equilibrio entre la vida personal-laboral y el control de los costos de RH.

Manejo de los recortes de personal

"Antes de 1981, la palabra 'despido', en el sentido de la separación permanente de un puesto de trabajo sin prospectos de recontratación, era tan común que la Agencia de estadísticas laborales de Estados Unidos ni siquiera llevaba un registro del número de casos".[74] ¡Cómo han cambiado las cosas!

recorte de personal (downsizing)
Eliminación planeada de puestos de trabajo en una organización

El **recorte de personal** (también conocido como **downsizing**) es la eliminación planeada de puestos de trabajo en una organización. Cuando una organización tiene demasiados empleados (lo cual podría ocurrir, por ejemplo, si atraviesa por una recesión económica, si su participación de mercado se ha reducido, si tuvo un crecimiento demasiado agresivo o si fue víctima de una mala administración), una de sus alternativas para mejorar sus utilidades es eliminar a una parte de su exceso de trabajadores. Durante la recesión económica más reciente, muchas empresas conocidas recurrieron al recorte de personal, incluyendo a Boeing, Nokia, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Volkswagen, Dell, General Motors, Unisys, Siemens, Merck, Honeywell e eBay. Ahora algunos expertos en RH están sugiriendo que el "costo" asociado a los despidos masivos es responsable de que haya muy limitadas posibilidades de crecimiento en el largo plazo.[75]

¿Qué pueden hacer los gerentes para dar un manejo apropiado a un entorno laboral sujeto a recorte de personal? Es lógico que se presenten trastornos tanto en el área de trabajo como en la vida personal de los empleados. El estrés, la frustración, la ansiedad y la ira están entre las reacciones típicas de los trabajadores despedidos y de los supervivientes. En la figura 13-12 se listan algunas sugerencias para que los gerentes disminuyan, en lo posible, el trauma sufrido por ambas categorías de empleados.[76]

Manejo del acoso sexual

Un tribunal de apelaciones de Kentucky llegó a la conclusión de que McDonald's Corporation tenía responsabilidad en un caso de asalto sexual de una de sus empleadas, quien fue detenida por sus supervisores por orden de un bromista telefónico que fingió ser un oficial de la policía. Según el fallo, McDonald's estaba al tanto de que, entre 1994 y 2004, habían sido efectuadas 30 llamadas telefónicas falsas a sus restaurantes de Kentucky, en las cuales el bromista trataba de persuadir a gerentes y empleados de que desnudaran a una víctima para registrarla e incluso llegaran a molestarla sexualmente.[77]

El acoso sexual es un tema muy serio, tanto para las organizaciones privadas como para las públicas. Durante 2011 (año más reciente del que podemos disponer de datos), en Estados

Figura 13-12
Sugerencias para manejar los recortes de personal

- Trate con respeto a todos los involucrados.
- Comuníquese con total apertura y honestidad:
  - Informe lo antes lo posible a quienes serán despedidos.
  - Dé a conocer los nuevos objetivos y expectativas a los supervivientes.
  - Explique el impacto de los despidos.
- Cumpla todas las leyes referentes al pago de beneficios e indemnizaciones.
- Ofrezca apoyo/asesoría a los empleados supervivientes (esto es, a quienes no hayan sido despedidos).
- Reasigne el trabajo de acuerdo con los talentos y los antecedentes individuales.
- Enfóquese en levantar la moral:
  - Dé certezas a cada uno de los empleados de forma individual.
  - Siga comunicándose, sobre todo de manera personal.
  - Manténgase participativo y disponible.
- Reorganice los cubículos/espacios de oficina libres de manera que el vacío no resulte deprimente para los empleados supervivientes.

Unidos, fueron presentadas más de 8 300 quejas por ese concepto ante la Comisión para la igualdad de oportunidades en el empleo (EEOC), cantidad bastante menor a las 13 867 de 2008, las 12 696 de 2009 y las 11 717 de 2010.[78] Aunque casi todas las denuncias son presentadas por mujeres, el porcentaje de señalamientos hechos por varones alcanzó el hito histórico de casi 24 por ciento.[79] Los costos del acoso sexual son altos. Casi todas las 500 empresas estadounidenses del listado de *Fortune* han enfrentado denuncias interpuestas por los empleados y, por lo menos, una tercera parte de las mismas han sido demandadas.[80] Por lo general, las compensaciones económicas promedian más de 15 millones de dólares.[81] Por otro lado, se calcula que los costos relacionados con el acoso sexual incluyen también pérdidas por "6.7 millones de dólares anuales por ausentismo, baja productividad y rotación de personal".[82]

Por supuesto, el acoso sexual no es un problema exclusivo de Estados Unidos; por el contrario, tiene un alcance global. Por ejemplo, según la información recopilada al respecto por la Comisión Europea, entre 30 y 50 por ciento de las empleadas de los países de la Unión Europea han experimentado alguna forma de acoso sexual.[83] En otros países, como Japón, Australia, Nueva Zelanda y México, también se han interpuesto denuncias contra patrones por acoso sexual.[84]

Cuando se trata de demandas de acoso sexual, buena parte de la atención suele centrarse en las enormes indemnizaciones concedidas por los tribunales; pero, desde la perspectiva de los patrones, hay otros intereses en juego. El acoso sexual da lugar a un entorno laboral desagradable, y muchas veces hostil, que socava la capacidad de los trabajadores para llevar a cabo su trabajo.

Pero, ¿cómo se define el **acoso sexual**? Como cualquier acción o actividad indeseable, de naturaleza sexual, que afecte explícita o implícitamente el empleo, el desempeño o el entorno laboral de un individuo. Y, como comentamos antes, puede darse tanto entre miembros del mismo sexo como de sexo distinto.

acoso sexual
Cualquier acción o actividad indeseable, de naturaleza sexual, que afecte explícita o implícitamente el empleo, el desempeño o el entorno laboral de un individuo

Muchos de los problemas relacionados con el acoso sexual tienen que ver con determinar exactamente en qué consiste el comportamiento ilegal. La EEOC define el acoso sexual en estos términos: "Los avances sexuales mal recibidos, los pedidos de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de naturaleza sexual constituyen hostigamiento sexual cuando esta conducta, explícita o implícitamente, afecta el empleo de un individuo, interfiere de manera irrazonable en el rendimiento del individuo en su trabajo o crea un ambiente de intimidación hostil u ofensivo".[85] Para un buen número de organizaciones, lo que realmente representa un problema es el ambiente ofensivo u hostil. Es preciso que los gerentes estén al tanto de cuáles son las condiciones que caracterizan a dicho entorno. Además, deben entender que las víctimas del hostigamiento no son sólo quienes lo padecen directamente, sino también todos aquellos que

en la PRÁCTICA

Contexto:

Lisa Brown es directora de RH de una institución médica. Según cuenta: "Tengo una empleada muy competente que tiene el mal hábito de 'toquetear' a sus compañeros de trabajo. Siempre que hay alguien a su lado, esta persona tiende a tocarle el brazo, la mano o el hombro. Hace apenas unos días la vi hablando con uno de sus colegas; mientras conversaban, ella colocó su mano sobre el pecho de su interlocutor. Fuera de esa costumbre, su trabajo es sobresaliente".



Fuente: Braeden Rogers

Braeden Rogers
Gerente de soluciones emergentes

¿Qué consejo le daría a Lisa?

Sería bueno que platicara con la empleada en cuestión, empezando por comentarle todas las cosas buenas que hace y cuánto se le valora en la compañía. Luego, podría mencionarle que ha notado su tendencia a tener mucho contacto físico con sus compañeros de trabajo, citando ejemplos específicos. Lisa podría decirle que aprecia el hecho de que sea tan amigable pero que necesita que limite un poco su costumbre de tocar a los demás, ya que, de seguir haciéndolo, podría poner en riesgo a la empresa de que alguien interponga una queja por conducta inapropiada en el ámbito laboral.

se ven afectados por ese comportamiento ofensivo.[86] Lo importante es detectar qué es lo que resulta incómodo para los compañeros de trabajo… y si determinarlo es difícil, ¡pregunte![87]

¿Qué puede hacer una organización para protegerse de denuncias por acoso sexual?[88] En estos casos, los tribunales se interesan por dos detalles: ¿la organización estaba al tanto, o debió estarlo, de la presunta situación de hostigamiento? Y, ¿qué hicieron sus directivos para detenerlo? Debido a que tanto el número de sentencias en contra de las organizaciones como la cantidad de dinero que se les otorga como indemnización a las víctimas han sido cada vez más grandes, es vital que todos los empleados tengan información sobre el tema de acoso sexual. Por otro lado, las organizaciones deben asegurarse de no implementar acciones en represalia (como reducción de horas de trabajo, asignación de turnos de trabajo continuos sin descanso, etc.) contra quienes presenten acusaciones de hostigamiento. Esto es particularmente importante para las empresas de Estados Unidos, ya que la Suprema Corte de Justicia del país amplió recientemente la definición de represalias.[89] Por último, deseamos poner sobre la mesa otra área de interés emparentada con el acoso sexual: los romances en el ámbito laboral.

ROMANCES EN EL ÁMBITO LABORAL En caso de que usted trabaje o haya trabajado en el pasado, ¿alguna vez tuvo algún romance en su entorno laboral? ¿Quizá le ha ocurrido sentirse atraído por algún(a) compañero(a) de trabajo e incluso llegó a pensar en intentar una relación con él (ella)? Estas situaciones son más comunes de lo que cabría imaginar: de acuerdo con una encuesta realizada por el *Wall Street Journal*, 40 por ciento de los empleados estadounidenses interrogados afirmaron haber tenido un romance en la oficina.[90] Otra encuesta indica que 43 por ciento de los hombres solteros y 28 por ciento de las mujeres en la misma situación, reconocieron estar abiertos a la posibilidad de tener citas románticas con un compañero de trabajo.[91] Es probable que el entorno actual de las organizaciones, donde existen equipos laborales mixtos y jornadas de trabajo muy largas, esté contribuyendo a esta situación. “Las personas saben que dedicarán al trabajo muchos horas, así que es casi inevitable que eso ocurra”, comenta un director de encuestas.[92] Y más o menos 67 por ciento de los empleados consideran que no hay necesidad de ocultar las relaciones románticas que mantienen en el trabajo.[93]

Pero los romances en el ámbito laboral pueden derivar en grandes problemas para las organizaciones.[94] Además de los conflictos potenciales y de los probables actos de represalia entre compañeros de trabajo que deciden dejar de salir o dar por terminada una relación amorosa, podrían presentarse contratiempos más graves si una de las partes entabla una acusación por hostigamiento sexual, sobre todo si la aventura tenía como protagonistas a un supervisor y su subordinado. Los tribunales judiciales estadounidenses han planteado la norma de que la conducta sexual en el ámbito laboral se convierte en acoso sexual *si* no es bienvenida. De lo contrario, sigue constituyendo un comportamiento inapropiado pero, por lo general, no se le considera ilegal. Sin embargo, vale la pena mencionar un fallo emitido por la suprema corte de California respecto de las relaciones específicas entre supervisor y subordinado. La resolución sostiene que “los romances completamente consensuados que se presentan en el entorno de trabajo pueden dar lugar a un ambiente laboral hostil para otros participantes en el mismo”.[95]

Entonces, ¿qué deben hacer los gerentes respecto de los amoríos en el trabajo? Durante la última década, muchas empresas se han vuelto más flexibles en relación con ese tipo de relaciones. La gente pasa tanto tiempo en la oficina que los romances entre compañeros de trabajo son prácticamente inevitables.[96] No obstante, es importante educar a los empleados acerca de la probabilidad de que éstos devengan en hostigamiento sexual. Y, en virtud de que la responsabilidad legal es más seria cuando se trata de relaciones supervisor-subordinado, se hace necesario un enfoque más proactivo para desanimarlas, y quizá incluso, demandar que los supervisores reporten cualquier relación de ese tipo ante el departamento de RH. En algún punto, la organización podría llegar a considerar prohibir deliberadamente tales relaciones, aunque lo cierto es que una restricción tan categórica sería difícil de implementar.

Manejo del equilibrio entre vida personal y profesional

En 2009, cada mes los trabajadores de Verizon se pusieron en contacto con VZ-LIFE (el programa de asistencia a empleados de la empresa) más de 1 100 veces vía telefónica y más de 35 000 ocasiones mediante visitas a su sitio web. Este programa proporciona recursos informativos y de apoyo sobre paternidad, cuidado infantil, cuidado de adultos, salud y bienestar, cambio de residencia y reubicación, y muchos otros temas.[97]

beneficios a favor del bienestar familiar
Beneficios laborales que toman en cuenta las necesidades de los empleados en cuanto al equilibrio entre su vida personal y profesional

Los gerentes con criterio saben que los empleados no se olvidan de sus familias ni de su vida personal cuando están en el trabajo y, si bien es difícil mostrarse solidarios con todos y cada uno de los detalles inherentes a ellas, las organizaciones están siendo más consideradas respecto de la realidad de que sus colaboradores tienen hijos enfermos, padres ancianos que requieren

cuidados específicos y otros problemas familiares que demandan arreglos especiales. Por ello, muchas de ellas están proporcionando **beneficios a favor del bienestar familiar**, los cuales toman en cuenta las necesidades de los empleados en cuanto al equilibrio entre su vida personal y profesional. Por ejemplo, algunas empresas han implementado programas de cuidado infantil, días de campamento de verano, esquemas de horarios flexibles, empleos compartidos, permisos de ausencia para asistir a funciones escolares, trabajo a distancia y empleos de medio tiempo. Los conflictos entre vida personal-profesional son tan relevantes para los empleados de sexo masculino con hijos y mujeres sin ellos como lo son para las madres de familia trabajadoras. Las pesadas cargas laborales y las crecientes demandas de viajes han dificultado el manejo adecuado de las responsabilidades personales y de trabajo. En una encuesta realizada por *Fortune*, 84 por ciento de los ejecutivos de sexo masculino encuestados afirmaron que "les interesan las oportunidades de empleo que les permitan cumplir sus aspiraciones profesionales y, al mismo tiempo, tener más tiempo para hacer otras cosas además del trabajo".[98] Por otro lado, 87 por ciento de dichos ejecutivos consideraron que cualquier empresa que reestructure sus cargos administrativos de más alto nivel de forma que se logre un incremento de la productividad y haya más tiempo disponible para invertirlo en otras áreas de la vida, conseguiría una ventaja competitiva en términos de atraer empleados talentosos. Los trabajadores más jóvenes están dando mayor prioridad a la familia, así que están buscando organizaciones que les den más flexibilidad laboral.[99]

Para ser verdaderamente progresistas, los entornos de trabajo actuales deben contemplar toda la variedad de necesidades de su fuerza laboral heterogénea. ¿De qué manera? Ofreciendo un amplio rango de alternativas de programación y beneficios que permitan gozar a sus empleados de más flexibilidad laboral y equilibrar mejor (o integrar) su trabajo y su vida personal. No hay duda de que las organizaciones han implementado esfuerzos en este particular, pero todavía se puede hacer mucho por mejorarlos. Por ejemplo, de acuerdo con cierta encuesta, en Estados Unidos, más de 31 por ciento de los trabajadores de sexo masculino y con estudios universitarios dedican 50 o más horas por semana al trabajo (en 1980 la proporción era de 22 por ciento) y aproximadamente 40 por ciento de la población adulta duerme menos de siete horas los días laborales (en 2001 la proporción era de 34 por ciento).[100] ¿Y las mujeres? Otra encuesta indica que el porcentaje de mujeres estadounidenses que trabajan 40 horas o más por semana se ha incrementado. Por cierto, la misma encuesta señala que el porcentaje de mujeres europeas que trabajan 40 horas o más por semana se ha reducido.[101] Otros estudios siguen mostrando altos niveles de estrés laboral derivado de los conflictos entre el trabajo y la familia. Por su parte, grandes grupos de mujeres y trabajadores de las minorías siguen desempleados o subempleados debido a sus responsabilidades familiares y a los sesgos presentes en el ámbito laboral.[102] Así las cosas, ¿qué pueden hacer los gerentes?

Las investigaciones sobre el equilibrio de la vida laboral-personal han señalado resultados positivos cuando los individuos logran combinar sus roles familiares y de trabajo.[103] Como señaló cierta participante de uno de esos estudios: "Me parece que el hecho de ser madre, haber desarrollado mi paciencia y tener que vigilar el crecimiento de alguien más, me ha convertido en una mejor gerente. Soy más tolerante con los demás y los dejo crecer y desarrollarse de una forma que les hace bien".[104] Además, los empleados que se desempeñan en un entorno laboral que da cabida a sus necesidades familiares parecen estar más satisfechos con el trabajo.[105] De corroborarse, este hallazgo fortalecería la idea de que las organizaciones obtienen beneficios al crear un ambiente que posibilite el equilibrio entre vida personal y vida profesional. Y las ventajas son también de



Discovery Communications ofrece a sus empleados esquemas flexibles de trabajo, iniciativas para balancear la vida personal-profesional y programas de bienestar para dar cabida a sus diferentes estilos de vida, edades y circunstancias. Además, para ayudar a que su fuerza laboral logre un equilibrio entre sus responsabilidades laborales y personales, esta compañía estadounidense, especializada en medios y entretenimiento, pone a su disposición opciones de trabajo a distancia, semanas laborales comprimidas, empleos compartidos y un programa de trabajo por horas en el verano. Entre sus iniciativas de bienestar están los centros de acondicionamiento físico que tiene en varias de sus oficinas en Estados Unidos, ayuda económica para pagar gimnasios externos, campañas anuales de vacunación contra la gripe, así como ferias y clases enfocadas en el bienestar, como la sesión de yoga matutina captada en la fotografía. La mejor parte del programa de apoyo familiar de Discovery es un centro de cuidado infantil, ubicado dentro de las instalaciones de su propia sede central, que da atención a los hijos de sus empleados desde las 6 semanas de nacidos hasta los 5 años de edad.
Fuente: Reuters/Reuters Staff

PERSPECTIVA DEL FUTURO — Vida laboral ininterrumpida

La tecnología y la globalización han jugado un papel muy importante por lo que se refiere a difuminar las fronteras que existen entre el trabajo y el tiempo libre. En la actualidad, es común esperar que los trabajadores profesionales estén disponibles las 24 horas del día, los siete días de la semana. Por consiguiente, los empleados suelen revisar sus correos electrónicos antes de irse a la cama, reciben llamadas de sus jefes durante la cena, participan en conferencias telefónicas globales agendadas a las 6 de la mañana y dedican parte de sus fines de semana a leer los tweets de sus colegas.

El problema es que llega un punto en el que la vida laboral ininterrumpida menoscaba las relaciones sociales. Las interacciones personales con amigos y familiares se ven afectadas y la gente se vuelve propensa a sentirse estresada y emocionalmente vacía. Para evitarlo, muchos empleados están exigiendo el establecimiento de barreras reales y virtuales que los ayuden a separar su vida profesional de su existencia personal. Por ejemplo, algunos están creando cuentas de correo, sitios Web y redes de trabajo independientes de las personales. Por su parte, es probable que los patrones reciban quejas de sus empleados si les piden laborar fuera de sus horarios definidos de trabajo. Para conseguir y conservar buenos empleados, las organizaciones necesitarán reestructurar las comunicaciones de trabajo, limitándolas a horarios más tradicionales.

índole financiera. Las investigaciones han revelado una significativa relación positiva entre las iniciativas a favor del equilibrio vida personal-profesional y el precio de las acciones de las organizaciones.[106] No obstante, los gerentes necesitan comprender que existen distintas preferencias personales respecto de las opciones de programación y los beneficios.[107] Algunos prefieren iniciativas organizacionales que ofrezcan una mejor *segmentación* entre su vida personal y laboral, mientras que otros se inclinan por programas que faciliten la *integración* de ambas áreas. Por ejemplo, los esquemas flexibles de trabajo segmentan porque permiten que los empleados programen sus horarios laborales de manera que causen menos conflicto a sus responsabilidades personales. En contraste, una guardería infantil ubicada dentro de las mismas instalaciones de la empresa integra y difumina las fronteras entre las obligaciones laborales y familiares. Las personas que prefieren la segmentación son más propensas a mostrarse satisfechas y comprometidas con sus empleos cuando éstos les ofrecen alternativas como horarios flexibles, puestos compartidos y actividades de medio tiempo. Por su parte, quienes se sienten más atraídos por la integración suelen responder de forma positiva a opciones como guarderías infantiles y gimnasios incorporados a la organización, así como días de campo familiares patrocinados por la empresa.

Control de los costos de RH

Según ciertos cálculos, la obesidad de los trabajadores tiene un costo de hasta 153 000 millones de dólares anuales para las empresas estadounidenses.[108] De hecho, todos los costos relacionados con RH se han elevado de forma radical (en particular los que tienen que ver con atención médica y pensiones) y las organizaciones están buscando maneras de controlarlos.

COSTOS POR ATENCIÓN MÉDICA DE LOS EMPLEADOS En AOL, casi 1 000 empleados se inscribieron en una actividad de desafío físico con duración de 11 semanas con el objetivo de dar tantos pasos como fuera posible. Para cuando el reto terminó, los trabajadores habían dado un total de 530 millones de pasos, cantidad equivalente a darle más de 10 vueltas caminando al planeta. Por su parte, los empleados de Paychex se sometieron a una evaluación confidencial de salud y riesgos; además, a aquellos que fumaran y se comprometieran a participar en un programa para dejar de hacerlo, se les concedieron beneficios como exámenes físicos anuales, colonoscopías y un seguro de atención médica completa, así como costos y deducibles más bajos. En Black and Decker Corporation, los empleados y dependientes que certificaran, mediante un sistema basado en la confianza, que habían dejado de fumar durante por lo menos seis meses, obtendrían un seguro con cobertura médica y dental con un descuento de 75 dólares mensuales. En Amerigas Propane se les dio un ultimátum a los empleados: someterse a una revisión médica o perder sus seguros de salud.[109]

Todos los ejemplos anteriores ilustran la manera en que las empresas están tratando de controlar los cada vez más elevados costos implícitos en la atención médica de sus empleados. Desde 2002, esos costos se han incrementado un promedio de 15 por ciento cada año y se espera que en 2016 habrán duplicado el monto alcanzado en 2007, que fue de 2 200 billones de dólares.[110] Por si fuera poco, los fumadores son incluso más costosos para las empresas: aproximadamente 25 por ciento más que los no fumadores.[111] Sin embargo, los costos más altos en materia de salud (calculados en 153 000 millones de dólares por año) corresponden a la condición de obesidad, tanto por gastos médicos como por ausentismo.[112] Un estudio realizado entre organizaciones de manufactura indica que el "presentismo laboral", definido como la presencia física de los empleados pero con un desempeño inferior a su capacidad, fue 1.8 por ciento más alto entre los trabajadores con un nivel de obesidad entre moderado y severo que en el resto de los empleados.[113] Lo más probable es que esta pérdida de productividad sea consecuencia de la movilidad limitada por las dimensiones corporales o por el dolor ocasionado por condiciones físicas asociadas al peso excesivo, como la artritis. Esto, por supuesto, ha hecho que las organizaciones busquen formas de controlar los altos costos en que incurren por atención médica. ¿Cómo lo están haciendo? En primer lugar, muchas de ellas están preocupándose por ayudar a sus empleados a adoptar estilos de vida más sanos. Ya sea ofreciéndoles incentivos financieros o implementando programas de salud y bienestar patrocinados por la empresa, el objetivo es limitar el aumento de los costos relacionados. Más o menos 41 por ciento de las compañías estadounidenses utilizan algún tipo de incentivos positivos con la intención de fomentar comportamientos saludables (en 1996 la proporción era de 34 por ciento).[114] Otro estudio señaló que casi 90 por ciento de las empresas encuestadas planeaban promover de forma decisiva estilos de vida más sanos entre sus empleados durante un periodo que abarcaría entre los tres y los cinco años siguientes.[115] Muchas han empezado ya: Google, Yamaha Corporation of America, Caterpillar y otras están colocando alimentos más sanos en sus salas de descanso, cafeterías y máquinas expendedoras; además reparten frutas orgánicas frescas entre sus trabajadores y están

gravando con “impuestos calóricos” los alimentos que engordan.[116] En el caso de los fumadores, sin embargo, algunas compañías están poniendo en práctica acciones más agresivas, como aumentar el pago de los seguros médicos entre los consumidores de tabaco o despidiéndolos si se rehúsan a abandonar su adicción.

COSTOS POR PLANES DE JUBILACIÓN DE LOS EMPLEADOS Otra área en la que las organizaciones están buscando controlar los costos, es la correspondiente a los planes de jubilación de sus empleados. En Estados Unidos, las pensiones han formado parte de las responsabilidades corporativas desde el siglo XIX.[117] Por desgracia, han quedado atrás los días en que las empresas podían darse el lujo de ofrecer pensiones capaces de garantizar a sus trabajadores un ingreso suficiente después de la jubilación. El compromiso de proveer pensiones a la fuerza laboral se ha convertido en una enorme carga y las empresas ya no pueden asumirlo en su totalidad. De hecho, hay quien sostiene que los sistemas corporativos de pensiones sencillamente “son inviables” hoy en día.[118] Muchas compañías ya no pueden ofrecerlos. Hasta IBM, que dejó de incluir planes de pensión para sus nuevas contrataciones a partir de diciembre de 2004, indicó a sus empleados que sus beneficios de jubilación quedarían congelados.[119] De acuerdo con una investigación efectuada en 2011 por una empresa de consultoría, únicamente 57 por ciento de los patrones encuestados ofrecía tanto un plan de pensión tradicional como un plan de contribuciones definido (en 2009, 64 por ciento de las organizaciones lo hacían). De aquellas que contaban con planes de pensión tradicionales, sólo 44 por ciento seguía proporcionándolos a sus nuevas contrataciones.[120] Es evidente que el tema de las jubilaciones afecta de forma directa las decisiones de RH. Por un lado, las organizaciones quieren atraer empleados capaces y talentosos ofreciéndoles beneficios atractivos, como jubilaciones decentes. Pero, por otro, tienen que lograr un equilibrio entre dichos beneficios y el costo en que incurren al proveerlos a sus trabajadores.

CAPÍTULO 13

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

13.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar la importancia del proceso de administración de los recursos humanos y los factores externos que podrían afectarlo.

La ARH es importante por tres razones. En primer lugar, puede representar una fuente valiosa de ventaja competitiva. En segundo, constituye una parte importante de las estrategias organizacionales. Por último, se ha descubierto que la forma en que las organizaciones tratan a su personal tiene un impacto significativo en su desempeño.

Entre los factores externos que afectan de manera más directa al proceso de ARH están la economía, los sindicatos, el entorno legal y las tendencias demográficas.

13.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar las tareas relacionadas con la identificación y selección de empleados competentes.

El análisis de los puestos de trabajo es una evaluación que sirve para definir los puestos de trabajo y las características conductuales necesarias para desempeñarlos. La descripción de los puestos de trabajo es una relación por escrito de las características de un puesto de trabajo; suele constar de una reseña de las actividades que éste contempla, del entorno donde se lleva a cabo y de las condiciones en las que se realiza. Las especificaciones de los puestos de trabajo establecen por escrito los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para desempeñar con éxito un puesto determinado.

Las principales fuentes de posibles candidatos para cubrir un puesto de trabajo son Internet, referencias de empleados, el sitio web de la empresa, el reclutamiento en universidades y las organizaciones profesionales de reclutamiento.

Entre los diferentes mecanismos de selección que existen están los formularios de solicitud (útiles para obtener información del candidato), las pruebas por escrito (deben tener relación con el puesto de trabajo), las pruebas de simulación de desempeño (apropiadas para puestos no gerenciales y que impliquen trabajo rutinario), las entrevistas (muy utilizadas, pero adecuadas sobre todo para puestos gerenciales de alto nivel), las investigaciones de antecedentes (útiles para verificar los datos de la solicitud, pero no mucho para verificar las recomendaciones) y los exámenes físicos (útiles para puestos que involucren ciertas exigencias físicas y para aprobar seguros médicos o de vida).

Es importante ofrecer una descripción realista del puesto de trabajo, ya que al hacerlo se permite que el candidato tenga expectativas más verosímiles respecto del mismo y esto, a su vez, aumenta la satisfacción de los empleados y reduce su tasa de rotación.

13.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar los diferentes tipos de orientación y capacitación que existen.

La orientación es importante porque deriva en una mejor integración del nuevo empleado, haciendo que éste se sienta cómodo y bien ajustado; además, reduce la probabilidad de un mal desempeño y de renuncias sorpresivas tras poco tiempo de trabajo.

Los dos tipos de capacitación que suele darse a los empleados son la general (que incluye entrenamiento en habilidades de comunicación, habilidades de cómputo, servicio al cliente, desarrollo personal, etc.) y la específica (que incluye habilidades básicas para equilibrar la vida personal y laboral, educación del cliente, concientización en cultura/diversidad, manejo del cambio, etc.). La capacitación puede suministrarse mediante métodos tradicionales (prácticos, por rotación de puestos, por asesoría y consejería, por ejercicios experienciales, mediante guías/manuales de trabajo y a través de clases teóricas) o utilizando métodos con apoyo tecnológico (CD/DVD/cintas de video/cintas de audio, videoconferencias, teleconferencias o aprendizaje electrónico).

13.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir las estrategias que se utilizan para retener a los empleados competentes y con alto nivel de desempeño.

Existen distintos métodos de evaluación del desempeño, entre ellos: los ensayos por escrito, los incidentes críticos, las escalas gráficas de calificación, las escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS), la comparación con pares, la administración por objetivos (APO) y la evaluación de 360 grados.

Los factores que influyen en las compensaciones y beneficios que se ofrecen a los empleados incluyen su antigüedad y desempeño, el tipo de trabajo que llevan a cabo, el tipo de negocio/industria, la presencia de sindicatos, el hecho de que la empresa haga énfasis en la mano de obra o en el capital, la ubicación geográfica, así como la rentabilidad y el tamaño de la compañía.

Los sistemas de pago basados en habilidades recompensan a los empleados por las habilidades y competencias que pueden demostrar. En los sistemas de pagos variables, la compensación de los empleados depende de su desempeño.

13.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar temas contemporáneos relativos a la administración de los recursos humanos.

Los gerentes pueden manejar los recortes de personal comunicándose abierta y honestamente, cumpliendo las leyes referentes al pago de beneficios e indemnizaciones, ofreciendo apoyo/asesoría a los empleados supervivientes, reasignando el trabajo de acuerdo con los talentos y antecedentes individuales, enfocándose en levantar la moral de su fuerza laboral, e implementando un plan para reorganizar los espacio de oficina libres.

El acoso u hostigamiento sexual es cualquier acción o actividad indeseable de naturaleza sexual que afecte explícita o implícitamente el empleo, el desempeño o el entorno laboral. Los gerentes deben estar al tanto de qué es lo que constituye un entorno laboral ofensivo u hostil, educar a los empleados sobre el acoso sexual y asegurarse de que no se tomen acciones en represalia contra quienes presenten acusaciones de hostigamiento. Además, es preciso que cuenten con una política para manejar los romances que florezcan en el ámbito de trabajo.

Las organizaciones están haciendo frente a la problemática que implica buscar el equilibrio entre la vida profesional y personal mediante el ofrecimiento de beneficios a favor del bienestar familiar, como guarderías en las mismas instalaciones de la empresa, horarios flexibles, trabajo a distancia, etc. Los gerentes deben comprender que algunos individuos preferirán programas que segmenten o dividan su vida profesional y su vida personal, mientras que otros se inclinarán por programas que integren ambas esferas.

Las organizaciones están controlando los costos de RH siendo más cautas con los costos de atención médica, mediante iniciativas de salud para los empleados (se fomentan los comportamientos saludables y se penalizan aquellos que no lo son), y con los costos de pensión de empleados, ya sea eliminando los programas correspondientes o limitándolos de forma radical.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Analice los factores del entorno externo que afectan más directamente el proceso de ARH.
2. Algunos críticos afirman que los departamentos corporativos de RH no sirven para nada y que, en realidad, su función no es ayudar a los empleados sino evitarle problemas legales a la organización. ¿Qué opina al respecto? ¿Qué beneficios obtiene la organización de contar con procesos formales de ARH? ¿Cuáles son las desventajas de los mismos?
3. Describa los diferentes mecanismos de selección y explique cuáles son mejores para cada tipo de puesto de trabajo.
4. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de hacer descripciones realistas del puesto de trabajo? (Reflexione en torno de esta pregunta desde la perspectiva tanto del empleado como de la organización.)
5. Describa los diferentes tipos de orientación y capacitación que existen, y explique cómo pueden ser proporcionados los distintos tipos de capacitación.
6. Mencione los factores que influyen en las compensaciones y beneficios que se ofrecen a los empleados.
7. Describa los distintos tipos de evaluación del desempeño.
8. Explique cuáles son las características del acoso sexual, desde su punto de vista. Describa qué pueden hacer las compañías para minimizar el hostigamiento sexual en el ámbito laboral.

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

En Estados Unidos y otros países, es probable que se convierta en un grave problema para los gerentes de RH.[121] ¿De qué estamos hablando? Del uso medicinal de la marihuana por parte de los empleados. Diecisiete estados y el distrito de Columbia cuentan hoy en día con leyes o enmiendas constitucionales que permiten a los pacientes aquejados por ciertas condiciones médicas, como el cáncer,

el glaucoma o el dolor crónico, usar marihuana de forma legal. De hecho, la administración Obama ha pedido a los fiscales federales que no levanten cargos contra los usuarios de marihuana que cumplan las leyes de sus estados. Sin embargo, eso pone a los patrones en una posición difícil, pues ahora tienen que respetar las leyes estatales que protegen el uso medicinal de la marihuana y, al mismo tiempo, cumplir los reglamentos federales y las políticas empresariales basadas en la ley federal que lo prohíben. Aunque los tribunales han tendido a expresarse en el sentido de que las empresas no están obligadas a admitir que sus empleados utilicen la droga por razones médicas, todavía no es muy claro qué es más recomendable desde el punto de vista legal. Los expertos se han limitado a advertir a los patrones que lo mejor es "no entrar en controversia con las leyes relativas a discapacidad o privacidad". Por otro lado, a las empresas les preocupa mantener un entorno laboral seguro. ¿Qué problemas éticos detecta en este asunto? ¿Cómo podría afectar esta situación los procesos de RH, como el reclutamiento, la selección, la administración del desempeño, las compensaciones y beneficios, la seguridad y la salud? ¿Qué otras instancias con intereses en la organización podrían verse impactados por estos problemas? ¿De qué maneras?

DESARROLLE SUS HABILIDADES de entrevistador

Acerca de la habilidad

Todos los gerentes necesitan desarrollar sus aptitudes para conducir entrevistas. A continuación se destacan los comportamientos clave asociados con dicha habilidad.

Pasos para practicar la habilidad

1. *Revise la descripción y las especificaciones del puesto de trabajo.* Verificar toda la información pertinente respecto de los puestos de trabajo le proporcionará datos valiosos para evaluar al candidato. Además, conocer los requerimientos específicos del cargo le ayudará a no introducir sesgos en la entrevista.
2. *Prepare una serie de preguntas estructuradas para formularlas a todos los solicitantes del puesto.* Al contar con un grupo de preguntas previamente preparadas, se asegurará de obtener la información que necesita. Por otro lado, formular preguntas similares a todos los solicitantes le permitirá comparar mejor sus respuestas respecto de un parámetro común.
3. *Antes de reunirse con un candidato, analice su formulario de solicitud y su currículo.* Llevar a cabo lo anterior le ayudará a crearse una imagen completa del candidato en términos de cómo se describe en la solicitud o el currículo y de cuáles son los requerimientos del puesto. También comenzará a identificar áreas sobre las que quisiera abundar en la entrevista. Por ejemplo, tal vez le interese concentrarse en información que no es del todo clara en los documentos pero que resulta esencial para el puesto de trabajo.
4. *Comience la entrevista procurando que el candidato se relaje y adelantándole brevemente cuáles son los temas que abordarán.* Las entrevistas son estresantes para los candidatos a ocupar un empleo. Al iniciarlas con una conversación sobre algo intrascendente (el clima, por ejemplo), dará tiempo para que su interlocutor se adapte al tono de la entrevista. Si le ofrece una descripción previa de los temas que abordarán, también le permitirá irse preparando para responder a sus preguntas.
5. *Formule sus preguntas y escuche atentamente las respuestas del candidato.* A partir de las respuestas dadas, seleccione, de acuerdo con el flujo natural de la entrevista, aquella información a la que quiera darle seguimiento. Enfóquese en las contestaciones que tengan relación con los datos que necesite para asegurarse de que el candidato cumple los requerimientos del puesto. Si todavía tiene dudas, haga preguntas de seguimiento para obtener más información.
6. *Concluya la entrevista explicándole al candidato que ocurrirá a continuación.* Los candidatos estarán ansiosos por conocer cuál es el estado de su decisión. Sea honesto con cada uno de ellos respecto de si habrá otras entrevistas con solicitantes al puesto y dígales cuáles son los pasos siguientes en el proceso de contratación. Si planea haber tomado su determinación en un plazo de dos semanas, hágaselo saber a sus entrevistados. Infórmeles también cómo les avisará su decisión.
7. *Evalúe por escrito al candidato cuando la entrevista todavía esté fresca en su memoria.* No espere hasta el final del día, después de entrevistar a varios candidatos, para hacer un análisis por escrito de cada uno de ellos. La memoria podría traicionarlo. Entre más pronto escriba su evaluación después de haber realizado una entrevista, mayores serán sus oportunidades de registrar con precisión lo ocurrido durante la misma.

Práctica de la habilidad

Revise y actualice su currículo. Luego, solicite a varios de sus amigos que lo critiquen; de ser posible, busque que lo hagan personas que ocupen cargos de nivel gerencial o que estén participando en programas de capacitación para esos cargos. Pídales que le expliquen sus comentarios y aplique a su currículo los cambios que considere podrían mejorarlo.

Ahora, haga un inventario de sus habilidades interpersonales y técnicas, así como de cualesquiera experiencias prácticas que no estén incluidas en su currículo. Plantee por escrito una serie de preguntas generales que le gustaría le fueran formuladas en una entrevista y que, desde su punto de vista, le darían la oportunidad de poner sobre la mesa las cualidades y atributos únicos que podría aportar al empleo.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

La creciente popularidad del llamado "arte corporal" está imponiendo desafíos tanto a los patrones como a los responsables de los departamentos de RH en todas las industrias y campos de ación.[122] Según una encuesta realizada por Pew Research Center, 36 por ciento de las personas de 18 a 25 años y 40 por ciento de las de 26 a 40 tienen por lo menos un tatuaje. En esos mismos grupos de edad, 30 y 22 por ciento, respectivamente, tienen una perforación en algún lugar distinto de las orejas. La encuesta indica también que incluso en el grupo de edad de 40 a 60 años, más de 10 por ciento tiene tatuajes o perforaciones en diferentes lugares del cuerpo.

Formen equipos de 2 o 3 estudiantes. La tarea de su equipo consistirá en generar una política de código de vestimenta y arreglo personal que deje bien claro cuáles son sus límites por cuanto se refiere al arte corporal. Pueden hacerlo en forma de lista. Prepárense para compartir su propuesta de política con el resto de la clase.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Los estudios indican que los salarios que perciben las mujeres siguen siendo inferiores a los que perciben los hombres. A pesar de la promulgación de leyes y reglamentos que amparan la igualdad de oportunidades entre sexos, las mujeres ganan más o menos 82 por ciento de lo que obtienen los varones.[123] Investigue un poco sobre cómo diseñar un sistema de compensación que podría corregir este problema. Consigne sus hallazgos en forma de lista.
- Visite el sitio web de la Sociedad para la administración de recursos humanos (*Society for Human Resource Management*, www.shrm.org) y localice la sección de noticias. Elija uno de los artículos y léalo. (Nota: Algunos de los artículos serán exclusivos para miembros de la sociedad pero otros están disponibles para todo público.) Escriba un resumen de la información. Para finalizar su escrito, analice las implicaciones que tiene el tema en cuestión para los gerentes.
- Use Internet para investigar a cinco distintas empresas que le interesen. Revise cuáles son sus puntos de vista respecto del personal y su desarrollo profesional. Haga un reporte con la información recabada. Prepárese para presentar su trabajo ante el resto de la clase.
- Revise su currículo. Si no cuenta con uno todavía, investigue cuál es la información que debe incluir. Si ya tiene currículo, asegúrese de que incorpore los datos necesarios y de que describa de forma explícita sus habilidades y experiencia. Evite el uso de frases sin significado, como “orientado a resultados”.
- Si tiene empleo, observe qué tipo de actividades relacionadas con la ARH realizan sus gerentes (como entrevistas, evaluación del desempeño, etc.). Pregúnteles qué tareas son útiles para obtener y conservar buenos empleados, y también cuáles son aquellas que no hacen aportaciones importantes a ese propósito. ¿Qué puede aprender de ello? Si todavía no está trabajando, entreviste a tres gerentes distintos en relación a qué actividades de ARH llevan a cabo, y cuáles consideran eficientes y cuáles no.
- Averigüe qué tipo de formación académica, habilidades, experiencia y demás requisitos son necesarios para triunfar en la carrera profesional que ha elegido. Detalle la información correspondiente en su propia Guía de desarrollo profesional.
- Lecturas sugeridas por los autores: D. Shilling, *2010 Complete Guide to Human Resources and the Law* (Wolters Kluwer, 2010); Brian E. Becker, Mark A. Huselid y Richard W. Beatty, *The Differentiated Workforce* (Harvard Business School Press, 2009); Thomas W. Malone, *The Future of Work* (Harvard Business School Press, 2004); Charles A. O’Reilly III y Jeffrey Pfeffer, *Hidden Value* (Harvard Business School Press, 2000); Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation* (Harvard Business School Press, 1998); Richard W. Judy y Carol D’Amico, *Workforce 2020* (Hudson Institute, 1997); y Robert Johansen y Rob Swigart, *Upsizing the Individual in the Downsized Organization* (Addison-Wesley, 1996).
- Elija uno de los cuatro temas contemporáneos que abordamos en la última sección del capítulo. Investigue un poco más sobre el mismo y redacte un ensayo al respecto. Enfóquese en hallar la información más actualizada y busque ejemplos de empresas que enfrenten problemas en la materia.
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Pensamiento innovador



En reemplazo de la capacitación que solía ofrecer a los conductores de sus camiones, basada en libros y clases formales, hoy en día UPS prepara a los candidatos a participar en la rigurosa tarea de entregar eficientemente paquetes y documentos utilizando métodos de alta tecnología, incluyendo videojuegos, un simulador de "resbalones y caídas", y una trayectoria con obstáculos en torno de un poblado de prueba.
Fuente: Bloomberg/Getty Images

Es la compañía de envío de paquetes más grande el mundo y cuenta con una flotilla de camiones reconocible a primera vista.[124] Todos los días, United Parcel Service (UPS) transporta más de 15 millones de paquetes y documentos a lo largo y ancho de Estados Unidos, además de 220 países y otros territorios. La empresa genera sus ingresos a partir de la entrega eficiente de esos paquetes, y el enorme esfuerzo que eso requiere sólo es posible gracias a la colaboración de sus más de 102 000 conductores. UPS reconoce que su principal desafío en materia de RH radica en contratar y capacitar a más o menos 25 000 conductores más durante los próximos cinco años, a fin de reemplazar a los que están llegando a la edad de jubilación. Pero la compañía tiene un plan para lograrlo: una combinación de su modelo probado de negocio, el cual se basa en la uniformidad y la eficacia (por ejemplo, los conductores son entrenados para sostener siempre las llaves del camión en el dedo meñique con el propósito de no perder tiempo buscándolas en sus bolsillos) con un nuevo enfoque de capacitación.

UPS se dio cuenta de que su programa teórico de capacitación de conductores no estaba funcionando, ya que 30 por ciento de los candidatos no lograban aprobarlo. La empresa comprendió que los individuos entre 20 y 30 años (la mayor parte de sus reclutados para puestos de conductor) responderían mejor a la enseñanza apoyada en alta tecnología que a los libros y las clases formales. Por eso, hoy en día utiliza videojuegos, un "simulador de resbalones y caídas que combina pisos engrasados y zapatos con suelas de plástico", y una trayectoria con obstáculos en torno de un poblado de prueba.

En uno de los centros de capacitación de UPS, ubicado en las afueras de Washington, D.C., los candidatos a ocupar un puesto como conductores (cuyo salario anual promedio asciende a 74 000 dólares) dedican una semana a practicar y recibir entrenamiento. A lo largo de ese periodo, avanzan de una fase a otra del programa de práctica de la empresa conocido como "340 métodos", poniendo en acción un conjunto de técnicas desarrolladas por ingenieros industriales para "ahorrar segundos y mejorar la seguridad en cada tarea, desde levantar y cargar cajas, hasta seleccionar un paquete de los anaqueles colocados en el camión". Además, los candidatos utilizan un videojuego en el que actúan como conductores y deben identificar obstáculos. Después de participar en simulaciones computarizadas, pasan a conducir vehículos reales dentro de un poblado de prueba llamado "Clarksville", donde hay casas en miniatura y empresas ficticias. Su misión es "hacer cinco entregas de paquetes en 19 minutos". Por último, como una medida de seguridad y eficacia, los aprendices aprenden a caminar con cuidado sobre superficies congeladas con ayuda de un simulador de resbalones y caídas.

¿Cómo están funcionando los nuevos métodos de capacitación? Hasta el momento, bastante bien. De los 1 629 aprendices que han participado, "únicamente 10 por ciento han reprobado el programa, el cual tiene una duración total de seis semanas, incluyendo 30 días de conducción de una camioneta en el mundo real".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué factores externos afectaban las prácticas de RH de UPS? ¿Qué hizo UPS para responder a esas tendencias?
2. ¿Por qué son tan importantes la eficiencia y la seguridad para UPS? ¿Qué papel juegan los ingenieros industriales de la compañía en los métodos de trabajo de los empleados?
3. ¿Qué cambios introdujo la empresa en su programa de capacitación de conductores? ¿Qué opina de dichos cambios?
4. ¿Qué ventajas y desventajas detecta en el nuevo modelo de capacitación para (a) los aprendices y (b) la compañía?

CASO DE APLICACIÓN 2 Detección de talento

Atraer y seleccionar el talento adecuado es fundamental para el éxito de cualquier empresa. En el caso de las compañías de tecnología, reviste todavía más importancia, ya que el conocimiento, las habilidades y capacidades de sus empleados determinan su eficiencia, su nivel de innovación y, en última instancia, sus logros financieros.[125] Así las cosas, ¿*qué* hacen empresas como Google y Facebook, e incluso IBM y Microsoft, para atraer el talento que necesitan? Como veremos, todas las organizaciones mencionadas utilizan métodos únicos.

Modis, un proveedor global de personal de TI especializado en reclutamiento, defiende una filosofía muy interesante respecto de cómo buscar el talento en áreas técnicas. En vista de que las empresas enfrentan cada vez mayor presión por hallar empleados calificados, la competencia por buscar al candidato "perfecto" se ha incrementado. De acuerdo con esta compañía, "la búsqueda de la perfección es como tratar de encontrar el 'garbanzo de a libra'". No obstante, es indispensable entender que, como el "garbanzo de a libra", hay veces en que el candidato "perfecto" sencillamente no existe o no está disponible. Eso no significa, por supuesto, que dejemos de buscar al mejor talento de que podamos echar mano. Pero, ¿qué hacen algunas de las empresas líderes de la industria tecnológica para detectar ese talento?



En su intento por atraer candidatos calificados con habilidades y conocimientos técnicos, e interesarlos en desarrollarse profesionalmente en IBM, esta madura empresa del sector tecnológico llevó su computadora Watson (la cual derrotó a dos campeones del programa televisivo Jeopardy) al campus de la Carnegie Mellon University, en donde los estudiantes tuvieron la oportunidad de desafiarla en un simposio dedicado al análisis de su tecnología.
Fuente: Associated Press

En el caso de empresas tecnológicas "maduras", como IBM, Microsoft y Hewlett-Packard (HP), el desafío puede ser particularmente arduo, ya que no cuentan con el atractivo de las iniciativas empresariales de nuevo cuño o de compañías de tecnología más jóvenes y sexis. En consecuencia, tienen que "echar mano de todos sus encantos". Tomemos como ejemplo a IBM. Después de que su computadora Watson derrotara en un encuentro televisivo a dos antiguos ganadores del programa *Jeopardy*, la empresa la llevó hasta la universidad Carnegie Mellon (una importante institución de enseñanza), cuyos alumnos tuvieron oportunidad de retarla a un duelo de conocimientos. El propósito de IBM era seducir a algunos de aquellos estudiantes para que consideraran la posibilidad de desarrollar una carrera profesional en la compañía. HP está utilizando un método en el que combina la informalidad de una reunión para comer pizza con una especie de conferencia tecnológica; los encuentros se llevan a cabo en distintas escuelas y la intención es atraer a los estudiantes más jóvenes, antes de que "otras compañías e iniciativas empresariales del sector se apoderen de ellos". Microsoft, que alguna vez fuera una de esas iniciativas, ha enviado a sus empleados de regreso a las universidades de donde egresaron con la finalidad de que expliquen al alumnado por qué la empresa es un estupendo lugar para desarrollar sus talentos. Además, patrocina noches de juego, fiestas de estudio previas a los exámenes finales, sesiones de desarrollo de apps y otros eventos, todo con el objetivo de atraer a los estudiantes.

Para compañías como Facebook y Google, la búsqueda de talento tampoco es sencilla, ya que existe una demanda creciente y una oferta limitada de empleados potenciales. En consecuencia, incluso estas empresas han tenido que hacer derroche de creatividad en la detección de talento. Google, por ejemplo, se percató de que había estado limitándose al hacer demasiado hincapié (como cabría esperar) en el nivel educativo y en las calificaciones de los candidatos, ya que creía que de esa manera podría descubrir a aquellos con los niveles más altos de CI. Pero los "genios" no siempre son lo suficientemente eficaces en el desempeño laboral. Por lo tanto, la empresa comenzó a "ampliar sus horizontes". En vez de revisar los currículos "de forma tradicional, de arriba hacia abajo", sus especialistas se concentraron en tratar de hallar "algún atributo raro, singular, que evidenciara la inteligencia" del candidato. Por su parte, Facebook consideró que los canales tradicionales de contratación ya no resultaban suficientes para abastecerse con la rapidez que requería. Entonces, utilizó su plataforma *online* para proponer acertijos y retos de programación a los usuarios con la idea de atraer y detectar talento. Fue un mecanismo sencillo, rápido y barato, que le permitió entrar en contacto con candidatos potenciales. Más allá del uso

de estos singulares métodos, lo cierto es que estas nuevas empresas de tecnología (y muchas otras del mismo tipo) cuentan con un atractivo intrínseco, toda vez que están de moda y la gente las conoce. Además, por lo general, en ellas no existe una burocracia arraigada ni demasiadas restricciones culturales. Si un empleado quiere presentarse al trabajo vestido con pantaloncillos cortos, camiseta y sandalias, puede hacerlo. De hecho, lo que atrae a muchos empleados talentosos a estas compañías es la posibilidad de establecer sus propios horarios, llevar a sus mascotas a la oficina, tener acceso gratuito a comida y bebida, y muchos otros beneficios por el estilo.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué le sugiere este caso respecto de la oferta y la demanda de empleados, y cuáles son sus implicaciones para las empresas?
2. ¿Cuál es el significado de la frase “garbanzo de a libra” en relación con la detección de talento? ¿Esta realidad es válida también en las empresas que no participan en la industria tecnológica? Analice este tema.
3. ¿Considera que todas las compañías de tecnología “maduras” enfrentan mayor dificultad para atraer talento? Analice este tema.
4. ¿Qué opina de los métodos que han utilizado Google y Facebook para atraer talento? Explique su punto de vista.
5. Póngase creativo. Imagine que está a cargo del departamento de RH de una empresa tecnológica de nuevo cuño. ¿Qué sugerencias haría para “detectar talento”?

Módulo de desarrollo profesional

Jeffrey Hollender *es un reconocido emprendedor, autor y activista, cofundador del Consejo estadounidense de negocios sustentables, así como "director general de inspiración," cofundador y, hasta octubre de 2010, presidente ejecutivo de Seventh Generation Inc., el distribuidor más grande en Estados Unidos de productos para limpieza completamente naturales y no tóxicos, así como papel y artículos de uso personal. No hay duda de que Hollender podría ser considerado un empresario exitoso. Sin embargo, cada vez que visita Canadá, es detenido por las autoridades para someterse a un examen de seguridad adicional "debido a un incidente que protagonizó a los 23 años de edad, cuando abrió una escuela de educación para adultos en Toronto, sin contar con permiso de trabajo en territorio canadiense."[1] Como él, otros prominentes empresarios que alcanzaron el éxito, tuvieron que enfrentar contratiempos al inicio de sus carreras.*

Si usted quiere triunfar en su profesión, también podría ser víctima de la adversidad, o quizá no. En cualquier caso, lo importante es que nunca olvide que el único responsable de su carrera es usted mismo.[2] Nadie se preocupará por su desarrollo profesional, ni siquiera su patrón. Ésa es la razón por la que decidimos incluir esta sección en el libro: ayudarle a manejar sus progresos laborales. La información incluida en este módulo está organizada por área temática, lo cual le permitirá elegir fácilmente aquello que más le interese. Diviértase con la lectura… ¡y que tenga mucha suerte en su vida profesional!

OPORTUNIDADES **laborales en el ámbito administrativo**

Si ha puesto atención a las noticias de los últimos años, seguramente está al tanto de que los despidos masivos de personal son algo muy frecuente en todo el mundo. Por ejemplo, Merck redujo más o menos 11 por ciento su fuerza laboral. Unisys despidió a 10 por ciento de su personal. Pfizer Japan Inc. hizo una reducción de 5 por ciento. Kodak eliminó hasta 25 000 puestos de trabajo. ¿Eso quiere decir acaso que los empleos gerenciales también están desapareciendo? Si nos atenemos a los reportes anteriores, cabría suponer que sí. Sin embargo, la verdad es que el futuro nunca había lucido tan promisorio. La administración de empresas sigue siendo una de las 10 licenciaturas más populares en las universidades y los empleos del sector están esperando con ansias a los graduados.

Es difícil precisar cuántas son exactamente las personas que ocupan cargos gerenciales, ya que muchas veces la estadística suma esos puestos a los de las áreas financiera y operativa. No obstante, por dar un ejemplo, de acuerdo con la Agencia de estadísticas laborales de Estados Unidos (BLS, *Bureau of Labor Statistics*), casi 30 millones de individuos desempeñan empleos en esas categorías.[3] La BLS estima que, hacia el 2018, el incremento de puestos ejecutivos, administrativos y gerenciales será de entre 5 y 28 por ciento.[4] Es importante hacer notar que, si bien es un hecho que en el futuro habrá más puestos gerenciales, tal vez no sea en las organizaciones o campos de acción en los que uno esperaría. La demanda de gerentes en las organizaciones tradicionales del listado Fortune 500, particularmente en el área de manufactura, no será tan sólida como la demanda en organizaciones pequeñas y medianas del sector de servicios, sobre todo en las áreas de información y atención médica. Tenga en cuenta que las organizaciones de menor tamaño podrían representar buenas oportunidades para ocupar cargos gerenciales.

Concordancia cultural

Richard D'Ambrosio pensó que había encontrado el empleo perfecto en una empresa contable que parecía reunir todas las condiciones de un buen lugar de trabajo: se daban atractivas recompensas a los empleados y los gerentes tenían respuestas "políticamente correctas" para las preguntas sobre el equilibrio entre vida profesional-personal. A pesar de ello, tan pronto como firmó su contrato, se encontró inmerso en una cultura que enaltecía las largas jornadas laborales sin motivo alguno y en la que se esperaba que los contadores de menor nivel estuvieran siempre a disposición de los socios. No importaba si alguno de los empleados quería celebrar su aniversario de bodas y tampoco si el resto del país conmemoraba una fecha festiva: no había descanso para nadie. A Richard sólo le bastaron unos pocos meses antes de renunciar. ¿Qué se puede hacer para evitar ese problema? ¿Es posible buscar una cultura organizacional que se ajuste a las expectativas del empleado?[5] He aquí algunas sugerencias para lograrlo.

En primer lugar, *tenga claro cuáles son las condiciones que son importantes para usted*. Por ejemplo, ¿le gusta trabajar en equipo o por su cuenta? ¿Le apetece socializar con sus colegas después del trabajo o prefiere irse directamente a casa? ¿Se siente cómodo en un entorno formal o le agrada más el ambiente casual? Una vez que haya respondido preguntas como las anteriores, enfoque su búsqueda de empleo a las empresas que le ofrezcan lo que le interesa obtener.

La verdadera labor detectivesca comenzará cuando haya pasado el proceso inicial de su búsqueda y llegue el momento de las entrevistas. Ahora su propósito será ir más allá de la información "oficial" que le proporcione la compañía. En realidad, lo que debe hacer es *tratar de descubrir cuáles son los valores fundamentales de la organización*. Averigüe cuáles son los logros de los que se enorgullece más la empresa, o cómo ha reaccionado ante las emergencias o crisis de que ha sido víctima en el pasado. Pregunte: "Si tengo una idea, ¿qué tendría que hacer para concretarla?" Trate de hablar con alguien que haya conseguido ascender rápidamente en la compañía e indague qué hizo para lograrlo. Infórmese sobre cuáles son los criterios con que evaluarán su desempeño… Después de todo, si va a participar en el juego, lo mejor es que sepa cómo se maneja el marcador, ¿o no? Fíjese, además, en las señales no verbales. ¿Qué tienen los empleados sobre sus escritorios, fotografías familiares o únicamente objetos relacionados con el trabajo? ¿Las oficinas tienen puertas? ¿Éstas permanecen abiertas o cerradas? ¿Qué impresión le causa el ambiente físico? ¿Le parece que es relajado y casual, o más bien formal? ¿Parece que los empleados se ayudan entre sí? ¿Los sanitarios están sucios? Eso podría indicar que se valora muy poco al personal. Observe los símbolos materiales y averigüe quiénes tienen acceso a ellos. Por último, es recomendable que a lo largo de su investigación *preste particular atención al departamento o unidad en donde usted trabajaría*. No olvide que ahí es en donde pasaría la mayor parte de sus jornadas laborales. ¿Cree que podría ser feliz ahí?

Toma de riesgos

Si no deja de hacer lo que ha hecho siempre, que no le sorprenda obtener lo mismo que siempre ha conseguido. Para que su vida mejore, es imprescindible tomar riesgos.[6]

¿Ha pensado cómo desea conducirse a lo largo de su trayectoria profesional? ¿Le gustaría llevar a cabo un mismo tipo de actividad toda su vida o preferiría cambiar con frecuencia y asumir riesgos? ¿Ha reflexionado sobre cuán cómodo se siente al tentar a la suerte? Tomar riesgos profesionales no siempre implica dejar que el azar decida. Si toma esos riesgos con responsabilidad, podría lograr que los resultados sean más predecibles. Las siguientes son algunas sugerencias para tomar decisiones profesionales riesgosas pero responsables. En primer lugar, es importante evaluar el riesgo a fondo. Antes de asumir un riesgo profesional, considere qué podría perder o quiénes podrían resultar afectados, y luego pregúntese qué tan importantes son esas pérdidas o esas personas para usted. Explore alternativas para lograr el mismo objetivo por otra vía; si lo hace, tal vez encuentre una forma de evadir el riesgo. Averigüe tanto como pueda sobre las implicaciones de su decisión: ¿es el momento adecuado para arriesgarse? ¿Quiénes son las personas involucradas? ¿Qué cambios podría enfrentar? ¿Cuáles son los beneficios posibles? ¿Qué desventajas podría enfrentar en el corto y en el largo plazo? Analice con cuidado cuáles son sus sentimientos al respecto. ¿El riesgo le produce temor? ¿Está listo para actuar en este momento? ¿Está arriesgando más de lo puede darse el lujo de perder? Por último, asegúrese de seguir siendo profesionalmente atractivo en el mercado laboral. Para ello, lo más importante es que se mantenga actualizado y siga enriqueciendo su acervo de habilidades.

Tomando en cuenta que cualquier decisión implica riesgos, lo mejor que puede hacer es obtener tanta información como pueda para evaluar la magnitud de los mismos. De esa manera podrá tomar una decisión bien fundamentada. Aunque ciertamente esto no eliminará todos los aspectos negativos inherentes a la situación, por lo menos le permitirá ser consciente de ellos.

Renovación personal

Enfrentémoslo. Si de algo podemos estar seguros, es de que todo cambia. Y en la actualidad las cosas cambian con más frecuencia que nunca antes, sobre todo en el ámbito del trabajo. Lo importante es saber cómo podemos renovarnos constantemente para ajustarnos a las demandas que impone el siempre cambiante mundo laboral.[7]

En tales circunstancias, lo más recomendable es adoptar como lema personal la clásica consigna de los Boy Scouts: "esté siempre preparado". Estar preparado implica tomar la iniciativa por lo que se refiere a su propio desarrollo profesional y hacerse responsable de él. En vez de depender de su organización para que le proporcione oportunidades de capacitación y desarrollo, procúreselas usted mismo. Aproveche los cursos de educación continua y los posgrados que ofrezcan las universidades de su localidad. Inscríbase en cursos y seminarios que puedan ayudarle a mejorar sus habilidades. Actualice sus conocimientos para mantenerse al día; ésta es una de las acciones más importantes que puede llevar a cabo para renovarse.

También es esencial que asuma una actitud positiva cuando se presenten cambios en el entorno laboral. Esto no quiere decir que acepte cualquier cambio que le propongan. Si realmente considera que un cambio en particular no dará buenos resultados, exprese su punto de vista, pero hágalo de manera constructiva. Para lograrlo, sugiera alternativas. Por otro lado, si cree que el cambio es benéfico, apóyelo con entusiasmo e incondicionalmente.

Los cambios implementados por las organizaciones en respuesta al dinámico entorno en donde operan pueden ser estresantes y abrumadores. No obstante, usted puede aprovecharlos como un pretexto para renovarse.

Relaciones laborales con personas difíciles

Todos nos hemos topado alguna vez con personas cuyo trato resulta difícil (para decirlo de forma amable). Entre este tipo de individuos están los quejumbrosos crónicos, los entrometidos que creen saberlo todo sobre el trabajo de los demás y no dudan en decirlo, y muchos otros con características interpersonales poco agradables. Estos sujetos pueden complicarle mucho su labor gerencial y hacer que su trabajo cotidiano sea muy estresante si no aprende a lidiar con ellos. Estar rodeados de personas difíciles muchas veces saca a flote lo peor de nosotros. ¿Qué podemos hacer para evitarlo? ¿Es posible aprender a convivir con este tipo de gente?[8]

¡Claro que sí! Lo único que se necesita es un poco de paciencia, planeación y preparación. En términos generales, se requiere un mecanismo que nos permita ignorar muchos de los aspectos negativos que implica el contacto con los individuos de trato difícil. Por ejemplo, muchas veces resulta útil escribir una descripción detallada de su comportamiento. Describa las acciones que realizan y que a usted más le molestan. Luego trate de comprender su conducta. Póngase en sus zapatos e intente ver las cosas desde su perspectiva. En principio, esto podría ayudarle a comprenderlos mejor, predecir su comportamiento e influir en él.

Por desgracia, tratar de entender a las personas que nos son molestas pocas veces es suficiente para soportarlas. También necesitará poner en práctica ciertas estrategias específicas para enfrentar distintos tipos de personalidades complejas. A continuación hablamos de los temperamentos más comunes y mencionamos algunas estrategias para tratar con ellos.

LOS TIPOS HOSTILES Y AGRESIVOS Con este tipo de personas, lo más recomendable es hacerles frente; no trate de ser cortés: reaccione cuando lo considere necesario; atraiga su atención con cuidado; hágalos tomar asiento; defienda siempre su punto de vista; evite las confrontaciones directas; trate de mostrarse amigable en toda circunstancia.

LOS QUEJUMBROSOS Con los quejumbrosos es preciso escuchar con toda atención; oiga sus quejas pero manténgase listo para interrumpir su letanía de lamentos; no es necesario que se muestre de acuerdo con lo que dicen pero póngales atención; limítese a expresar los hechos que conoce sin comentarios adicionales ni disculpas; por último, trate de lograr que se enfoquen más en la resolución de problemas que en la queja sin fin.

LOS TIPOS SILENCIOSOS O INFRANQUEABLES Con este tipo de personas es necesario formular preguntas abiertas; mírelas fijamente a los ojos pero con actitud amigable; no complete sus frases ni llene los silencios en la conversación; haga comentarios sobre lo que está pasando; ayúdelos a relajarse.

LOS EXPERTOS "SABELOTODO" La clave para lidiar con este tipo de individuos radica en estar al tanto de los temas comunes; escúchelos y reconozca sus comentarios; cuestiónelos con firmeza pero no los confronte; evite actuar también como si lo supiera todo; por último, procure canalizar su energía en direcciones positivas.

¿Qué quiero obtener de mi empleo?

El mero hecho de que esté leyendo este libro quiere decir que probablemente está inscrito en una clase que le permitirá obtener créditos para graduarse de la universidad. También es posible que la razón por la que está estudiando sea su deseo de conseguir un buen empleo (o un mejor empleo, si ya trabaja). Dado todo el esfuerzo que está haciendo, ¿se ha detenido a pensar qué es lo que desea obtener de su empleo?[9] ¿Un salario elevado? ¿Un trabajo que le presente desafíos? ¿Autonomía y flexibilidad? Quizá los resultados de algunas encuestas efectuadas entre empleados le den algunas ideas de lo que podría querer de un empleo. Entre las principales razones por las que algunos empleados aceptan un trabajo y permanecen en él están las siguientes:

Flexibilidad y equilibrio entre la vida personal y profesional	29%
El trabajo en sí mismo	27
Compensación ofrecida	26
Compañeros de trabajo	25
Cultura organizacional	13
Oportunidades de capacitación	5
Oportunidades de desarrollo	5

(El total da más de 100% porque las personas señalaron varios factores al mismo tiempo.)

¿Alguna de las características anteriores describen lo que usted desea conseguir de un empleo? Independientemente de su respuesta, sería recomendable que dedique un tiempo a pensar qué le interesa obtener del trabajo. Luego, cuando llegue el momento de buscar empleo, concéntrese en aquellos que puedan satisfacer sus deseos.

¿Qué puedo hacer para tener éxito profesional?

Graduarse y entrar a la fuerza laboral siempre genera miedo. Sin embargo, es posible facilitar mucho la transición si toma en consideración un "elemento innegable: la responsabilidad personal".[10] Y como lo más probable es que usted sea el miembro más joven del equipo, resulta muy importante que se haga responsable de sus acciones y comportamientos. Al asumir un papel activo en el manejo de su carrera, logrará que su vida laboral sea más emocionante, disfrutable, satisfactoria y gratificante. Por consiguiente, a continuación brindamos algunas sugerencias que le ayudarán a transitar el camino hacia el éxito profesional.

- Conózcase: tenga claro cuáles son sus capacidades y discapacidades, sus fortalezas y debilidades.
- Proteja su marca personal: cuide lo que comparte online y en sus interacciones con otras personas; fíjese lo que comunica en sus mensajes de correo electrónico.[11]
- Trabaje en equipo: enfóquese en conocer a los demás integrantes de su grupo y del resto de la organización, y descubra cuáles son las mejores maneras de trabajar con ellos.
- Vístase adecuadamente: la primera impresión siempre es importante pero también las que genera todos los días.

- Cree redes: desarrolle y conserve abiertos y activos sus vínculos con otros profesionales a través de la participación en organizaciones especializadas, del contacto permanente con sus compañeros de clase y amigos, utilizando sitios de redes online, etcétera.[12]
- Pida ayuda: si en un momento dado enfrenta un problema que no sabe cómo manejar, pida consejo o guía; consígase un mentor.
- Mantenga actualizadas sus habilidades: aunque crea que lo sabe todo, lo cierto es que no es así; siga aprendiendo todo lo que pueda respecto de su profesión y de la industria donde se desarrolla.
- Establezca objetivos y luego trabaje duro para lograrlos: la mejor manera de impresionar a su jefe es mostrándole que es capaz de establecer metas y alcanzarlas.
- Trabaje bien: por encima de todo lo demás, para tener éxito profesional es preciso hacer un buen trabajo sin importar cuál es su empleo.

CAPÍTULO

14 Administración de equipos

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

Siendo el fabricante de semiconductores más grande del mundo, las capacidades tecnológicas de Intel son reconocidas en todo el orbe. *Una de las más importantes sedes de la empresa se ubica en Haifa, Israel. Y fue ahí, en la costa del mar Mediterráneo, en donde la compañía estableció en 1974 su primer centro de desarrollo (conocido como IDC) fuera de Estados Unidos.*[1] *El equipo de ingenieros israelíes (dos de cuyos miembros aparecen en la fotografía inferior) ha sido fundamental en el desarrollo de muchas de las innovaciones más exitosas de la empresa. Según se dice, el grupo se caracteriza por una "sólida cultura de polémica y confrontación. A veces incluso en demasía". La tecnología en que están basados los muy exitosos microprocesadores Centrino para computadoras portátiles fue desarrollada en este laboratorio, y lo mismo puede afirmarse respecto de la tecnología utilizada en otros procesadores. El clima de trabajo en grupo que reina en el IDC contribuyó en gran medida a la creación del Centrino y a que se convirtiera en una victoria financiera y de mercado para Intel. Llegar a ese punto, sin embargo, no fue sencillo.*

Durante las etapas iniciales del diseño de Centrino, todo el interés se centró, como siempre, en la velocidad del microprocesador. Pero lo cierto es que la velocidad de dichos dispositivos consume más energía y reduce la vida de las baterías, lo cual no es conveniente cuando se está diseñando un producto que será utilizado en computadoras inalámbricas. Fue entonces cuando un ingeniero del IDC se acercó al líder del equipo para sugerirle que diera al microprocesador la mitad de la velocidad, ya que de esa manera el consumo de energía disminuiría en la misma proporción. Es probable que esa propuesta no hubiera encontrado respuesta en la sede central de la empresa porque ponerla en práctica ponía en entredicho todas



Fuente: Bloomberg, a través de Getty Images

las consideraciones teóricas de los expertos. No obstante, en el IDC, caracterizado por mayor libertad respecto de los límites de la cultura organizacional, permitió el desarrollo de un producto ganador.



Fuente: Reuters/Steve Marcus

Los gerentes de Intel han encontrado formas de mantener conectados a sus equipos y favorecer el flujo de las innovaciones.

Otro beneficio de contar con grupos dedicados al diseño localizados a miles de kilómetros de la sede central de la compañía, situada en Santa Clara, California (casi 30 por ciento de los empleados de IyD trabajan en 20 países distintos de Estados Unidos), es que todos ellos están exentos de la inercia burocrática asociada a las constantes juntas y reuniones de comité. En lugar de perder el tiempo, los integrantes de los equipos pueden enfocarse en la realización de las tareas que son importantes.

A pesar de lo anterior, uno de los desafíos fundamentales que enfrentan los geográficamente dispersos equipos de Intel radica en el hecho de que sus miembros viven y trabajan en naciones distintas, con zonas horarias diferentes, culturas diversas e idiomas disímbolos, lo cual "aumenta la complejidad de las ya de por sí difíciles tareas involucradas en el trabajo grupal exitoso". Algo que ha funcionado en el caso de Intel es la retrospectiva virtual.

La retrospectiva virtual es un "método formal para evaluar el desempeño en un proyecto, obtener lecciones del proceso, y hacer recomendaciones para el futuro". Los equipos de diseño de Intel colaboran de forma virtual a través de conexiones de audio o video. Estas retrospectivas permiten que sus integrantes se conecten entre sí y compartan ideas e información, además de enfrentar juntos los problemas. Entre los principales retos que han tenido que superar están la necesidad de encontrar horarios de reunión

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

14.1 ***Definir*** *qué son los grupos y cuáles son las etapas de su desarrollo.*

14.2 ***Describir*** *los principales factores que determinan el desempeño y la satisfacción grupal.*

14.3 ***Definir*** *qué son los equipos de trabajo y cuáles son las mejores prácticas que influyen en su desempeño.*

14.4 ***Analizar*** *temas contemporáneos relativos a la administración de equipos.*

aceptables para todos los participantes, lidiar con las diferencias culturales (estilos discursivos, compromisos familiares) y fomentar una atmósfera de seguridad y justicia en la que todos los involucrados sientan que sus aportaciones son valoradas. ***¿Qué podrían aprender otras organizaciones de los equipos de Intel?***

Es probable que usted tenga mucha experiencia por lo que se refiere al trabajo en equipo, ya que seguramente ha participado en grupos de tareas, equipos deportivos, comités, e incluso equipos de trabajo formales si ya tiene un empleo. Los equipos de trabajo constituyen una de las realidades y desafíos inherentes a la administración en el dinámico entorno global de la actualidad. Muchas organizaciones se han reestructurado en torno de los mismos en lugar de hacerlo en función de los individuos. ¿Por qué? ¿Cómo funcionan los equipos en términos prácticos? ¿Qué pueden hacer los gerentes para crear equipos eficaces, a pesar de los retos del trabajo cotidiano (como los que enfrentan los equipos de IyD de Intel)? A lo largo de este capítulo daremos respuesta a estas interrogantes, pero primero es preciso que expliquemos qué son los grupos de trabajo y cómo se define su comportamiento.

14.1 ***Definir*** *qué son los grupos y cuáles son las etapas de su desarrollo.*

GRUPOS y desarrollo de grupos

Cada integrante del grupo tenía un papel específico a desempeñar: el Observador, el Observador de respaldo, el Gorila y el Gran ejecutante. A lo largo de más de 10 años, este grupo conformado por antiguos alumnos del MIT que habían sido miembros de una organización secreta conocida como el Black Jack Club, usaron sus extraordinarias habilidades matemáticas, su capacitación especializada, su capacidad de trabajo en equipo y sus aptitudes interpersonales para obtener millones de dólares de algunos de los principales casinos estadounidenses.[2] Aunque son pocos los grupos constituidos con propósitos deshonestos, el éxito que éste en particular alcanzó en su tarea fue impresionante. Sin duda, los gerentes querrán que sus grupos también lleven a cabo sus actividades apropiadamente. El primer paso para lograrlo es comprender qué es un grupo y cómo se desarrolla.

¿Qué es un grupo?

grupo
Dos o más individuos que interactúan y dependen entre sí, reunidos para cumplir algún objetivo específico

El **grupo** se define en términos de dos o más individuos que interactúan y dependen entre sí, reunidos para cumplir algún objetivo específico. Los *grupos formales* son aquellos determinados por la estructura organizacional con el propósito de cumplir trabajos y tareas concretos que les son asignados para que la organización alcance sus objetivos. La figura 14-1 presenta algunos ejemplos. Por su parte, los *grupos informales* son agrupaciones de índole social. Estos grupos se dan de forma natural en el entorno laboral y tienden a conformarse con base en amistades e intereses comunes. Por ejemplo, cinco empleados de diferentes departamentos que suelen comer juntos todos los días constituyen un grupo informal.

Etapas del desarrollo de un grupo

De acuerdo con las investigaciones, el desarrollo de los grupos se da a través de cinco etapas.[3] Como se muestra en la figura 14-2, se trata de las etapas de *formación*, *tormenta*, *establecimiento de normas*, *desempeño* y *disolución*.

Figura 14-1
Ejemplos de grupos de trabajo formales

- *Grupos de mando:* grupos determinados por el organigrama organizacional y que están conformados por individuos que le reportan directamente a un gerente en particular.
- *Grupos de tarea:* Grupos compuestos por individuos reunidos para llevar a cabo una tarea laboral específica; su existencia suele ser temporal, ya que una vez que la tarea ha sido completada el grupo se disuelve.
- *Equipos interfuncionales:* Grupos constituidos con base en el conocimiento y las habilidades de individuos o grupos provenientes de diversas áreas de trabajo cuyos miembros han sido capacitados para llevar a cabo las labores de los demás.
- *Equipos autoadministrados:* Grupos independientes en términos generales cuyos integrantes, además de llevar a cabo sus propias tareas, asumen responsabilidades tradicionalmente administrativas como la contratación, la planeación y programación, y la evaluación del desempeño.

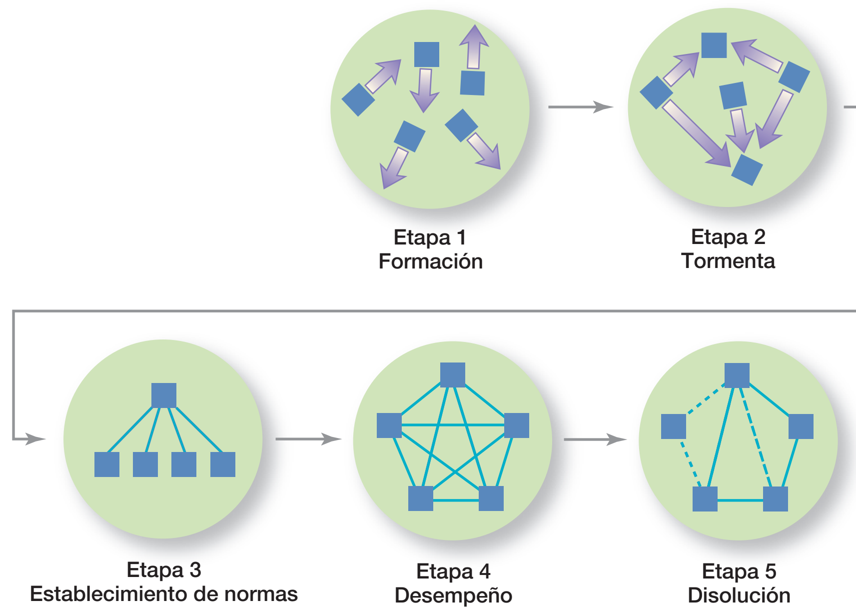


Figura 14-2
Etapas del desarrollo de un grupo

La **etapa de formación** consta de dos fases. La primera ocurre cuando las personas se unen al grupo. En el caso de los grupos formales, los individuos se integran debido a que les ha sido asignado algún trabajo específico. Una vez unidos al grupo, da inicio la segunda fase: la definición del propósito, la estructura y el liderazgo del mismo. Esta fase implica una gran cantidad de incertidumbre, ya que los miembros están "tanteando el terreno" para determinar cuáles son los tipos de comportamiento aceptables. Esta fase concluye cuando los integrantes comienzan a pensar en sí mismos como parte del grupo.

etapa de formación
Primera etapa del desarrollo grupal, cuando los individuos se unen al grupo y definen el propósito, la estructura y el liderazgo del mismo

La **etapa de tormenta** se denomina así porque está caracterizada por el surgimiento de conflictos al interior del grupo debido a que sus miembros buscan determinar quién detentará el control del mismo y cuál es su misión. Durante esta etapa se establece una jerarquía de liderazgo más o menos clara y un acuerdo respecto de la dirección del grupo.

etapa de tormenta
Segunda etapa del desarrollo grupal, caracterizada por la presencia de problemas al interior del grupo

En la **etapa de establecimiento de normas** se desarrollan relaciones estrechas y el grupo se vuelve cohesivo. Surge un fuerte sentido de identidad grupal y camaradería. Esta etapa concluye cuando la estructura del grupo se solidifica y sus integrantes han asimilado un conjunto de expectativas (o normas) comunes respecto de su comportamiento.

etapa de establecimiento de normas
Tercera etapa del desarrollo grupal, caracterizada por la cohesión y la existencia de relaciones estrechas entre los miembros del grupo

La cuarta fase es la **etapa de desempeño**. La estructura grupal se ha concretado y ha sido aceptada por todos los miembros del grupo. Antes, la energía se había enfocado en el conocimiento y la comprensión mutuos; ahora, se concentra en la realización de la tarea asignada al grupo. Ésta es la última etapa de desarrollo en el caso de los grupos de trabajo permanentes. Sin embargo, por lo que se refiere a los grupos temporales (equipos de proyecto, fuerzas de tarea u otros cuya actividad es limitada), la etapa final es la de **disolución**. En ella el grupo se prepara para desintegrarse y, por lo tanto, se concentra más en actividades de conclusión que en el desempeño de alguna tarea. Sus miembros reaccionan de distintas formas. Algunos se muestran optimistas o satisfechos respecto de los logros del grupo. Otros podrían sentirse tristes por la pérdida de camaradas y amigos.

etapa de desempeño
Cuarta etapa del desarrollo grupal, cuando el grupo es totalmente funcional y trabaja en el cumplimiento de una tarea específica

etapa de disolución
En el caso de los grupos temporales, ésta es la última etapa del desarrollo grupal. Durante la misma, los integrantes del grupo tienen más interés en actividades de conclusión que en el desempeño de la tarea

Es probable que muchos de los lectores hayan experimentado estas etapas al trabajar en un proyecto de equipo para alguna de sus clases. Los miembros del grupo son seleccionados o elegidos de manera específica y luego se reúnen por primera vez. A continuación, se presenta un periodo de "sondeo" en el que el grupo evalúa cuál es su propósito y cómo lo llevará a cabo. Por lo general, enseguida ocurre una guerra por el control: ¿quién estará a cargo del grupo? Una vez que ese tema se resuelve y se ha llegado a un consenso respecto de la "jerarquía", el grupo identifica el trabajo específico que hay que llevar a cabo, quién será el responsable de cada parte del mismo y las fechas en las que deben realizarse las distintas actividades relacionadas. Las expectativas generales quedan establecidas. Estas decisiones constituyen el fundamento de lo que se espera derivará en un grupo coordinado cuyos esfuerzos culminarán con un proyecto bien realizado. Cuando el proyecto está terminado y ha sido entregado, el grupo se desintegra. Por supuesto, algunos grupos no van más allá de las etapas de formación o tormenta, lo cual deriva en conflictos interpersonales serios, un mal trabajo y bajas calificaciones.

¿El grupo se vuelve más efectivo a medida que progresa por cada una de las cuatro primeras etapas? Algunos investigadores sostienen que sí, pero las cosas no son tan sencillas.[4] Tal suposición podría ser cierta en términos generales; sin embargo, determinar cuáles son las condiciones de un grupo eficaz constituye un tema bastante complejo. Bajo ciertas condiciones, la presencia de niveles elevados de conflicto propicia altos niveles de desempeño grupal. En algunas situaciones, los grupos que se hallan en la etapa de tormenta tienen un desempeño superior a los que llegan a las etapas de establecimiento de normas o de desempeño. Por otro lado, los grupos no siempre avanzan de forma ordenada de una etapa a la siguiente. En ocasiones, un grupo podría estar simultáneamente en las etapas de tormenta y de desempeño. De vez en cuando, hay grupos que incluso regresan a etapas previas; por lo tanto, no dé por sentado que todos ellos siguen con precisión absoluta el proceso que hemos descrito ni que siempre la etapa de desempeño es la mejor. Considere este modelo como un marco general; por encima de todo, recuerde que los grupos son entidades dinámicas y que, por consiguiente, los gerentes necesitan saber en qué etapa se encuentra un grupo si quieren comprender cuáles problemas es más probable que surjan.

14.2 ***Describir*** *los principales factores que determinan el desempeño y la satisfacción grupal.*

DESEMPEÑO y satisfacción de los grupos de trabajo

Mucha gente los considera el "grupo" más exitoso de nuestro tiempo. ¿A quiénes? A los Beatles. "Los Beatles fueron grandes músicos y artistas de la escena pero, en muchos sentidos, no fueron sino cuatro chicos ordinarios que supieron alcanzar, como grupo, un extraordinario éxito artístico y financiero, además de pasar grandes momentos juntos mientras lo hacían. Algunos equipos empresariales podrían aprender mucho de su historia".[5]

¿A qué se debe que algunos grupos sean más exitosos que otros? ¿Por qué algunos logran altos niveles de desempeño y satisfacción, mientras que otros no lo consiguen? Dar una respuesta concisa a estas preguntas resulta difícil, pero el análisis para encontrarla tendría que tomar en cuenta variables como las siguientes: las habilidades de los miembros del grupo, el tamaño del mismo, el nivel de conflicto presente y las presiones internas a que se ven sujetos sus integrantes para ajustarse a las normas generales. La figura 14-3 presenta los principales factores que determinan el desempeño y la satisfacción grupal.[6] A continuación comentaremos cada uno de ellos.

Condiciones externas impuestas sobre el grupo

Los grupos de trabajo se ven afectados por las condiciones externas que les imponen la estrategia de la organización, las relaciones de autoridad, las reglas y los reglamentos formales, la disponibilidad de recursos, los criterios para selección de empleados, la cultura y el sistema de administración del desempeño, y la distribución física general del espacio laboral. Por ejemplo, algunos grupos cuentan con herramientas y equipos modernos y de alta calidad para llevar a cabo su trabajo, mientras que otros carecen de ellos. Por otro lado, podría darse el caso de que la organización implemente una estrategia de reducción de costos o de mejora de la calidad y esto afectará tanto las actividades del grupo como sus métodos de trabajo.

Recursos de los miembros del grupo

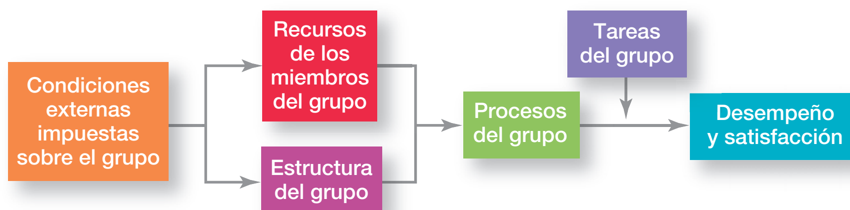
rol
Patrones conductuales que se espera observar en el ocupante de un lugar determinado dentro de una unidad social

normas
Expectativas o estándares aceptados y compartidos por los miembros de un grupo

El potencial de desempeño de un grupo depende, en gran medida, de los recursos que cada uno de sus integrantes aporte al conjunto. Entre dichos recursos están el conocimiento, las habilidades, las aptitudes y las características personales, y todos ellos determinan lo que pueden hacer los integrantes del grupo y el nivel de eficacia con que se desempeñarán. Las habilidades interpersonales (en particular las que tienen que ver con el manejo y resolución de conflictos, con la solución cooperativa de problemas y con la comunicación) suelen citarse entre las más importantes para el alto desempeño de los grupos de trabajo.[7]

Los rasgos de personalidad también afectan el desempeño grupal, ya que tienen una gran influencia en la forma como interactúan los miembros del grupo. De acuerdo con las

Figura 14-3
Modelo de desempeño/satisfacción grupal



investigaciones, los rasgos considerados positivos en las culturas occidentales (como la sociabilidad, la confianza en uno mismo y la independencia) tienden a mostrar una relación positiva con la productividad y el ánimo grupal. En contraste, ciertas características negativas como el autoritarismo, el sometimiento y el anticonformismo tienden a exhibir una relación negativa con la productividad y el ánimo grupal.[8]

Estructura del grupo

Los grupos de trabajo no son conjuntos desorganizados de personas. Por el contrario, tienen una estructura interna que da forma al comportamiento de sus integrantes e influye en el desempeño del grupo. La estructura define los roles, las normas, el nivel de conformidad, el sistema de estatus, el tamaño del grupo, la cohesión del mismo y su liderazgo. A continuación analizaremos con más detalle los primeros seis aspectos de la estructura. El liderazgo se comenta con amplitud en el capítulo 18.

ROLES Hablamos del concepto de roles en el capítulo 1, cuando analizamos las actividades de los gerentes. (¿Recuerda los roles gerenciales de Mintzberg?) Por supuesto, los gerentes no son los únicos participantes en la organización que desempeñan varios roles. Este concepto también es aplicable a todos los empleados dentro y fuera de la organización. (Piense en los distintos roles que juega usted mismo: estudiante, hermano, empleado, esposo, compañero de vida, etc.)

El término **rol** se refiere a los patrones conductuales que se espera observar en el ocupante de un lugar determinado dentro de una unidad social. En un grupo, se espera que los individuos hagan ciertas cosas en función de la posición (rol) que ocupan en él. Por lo general, estos roles se orientan a la ejecución del trabajo o a mantener felices a los miembros del grupo.[10] Recuerde los grupos en los que ha participado y los papeles que ha desempeñado en ellos. ¿Continuamente intentaba que sus compañeros se enfocaran en llevar a cabo sus labores? De ser así, estaba desempeñando un rol de realización de las tareas. ¿Más bien le interesaba que los integrantes del grupo tuvieran la oportunidad de ofrecer ideas y de sentirse satisfechos con la experiencia? En ese caso, estaba desempeñando un rol de satisfacción de los miembros del grupo. Ambos roles son importantes para lograr que el grupo funcione eficiente y eficazmente.

El problema surge cuando los individuos juegan múltiples roles y ajustan los mismos de acuerdo con el grupo al que pertenecen en un momento dado. En tal situación, las expectativas divergentes que generan esos roles suelen provocar que el empleado enfrente *conflictos de roles*.

NORMAS Todos los grupos tienen **normas**, es decir, expectativas o estándares aceptados y compartidos por sus miembros. Las normas determinan aspectos como los niveles de producción, el ausentismo, la puntualidad y la cantidad de socialización permitida en el trabajo.

Por ejemplo, las normas dictan el "ritual de llegada" entre los asistentes de oficina en Coleman Trust Inc., donde la jornada de trabajo comienza a las 8 a.m. Por lo general, casi todos los empleados llegan unos minutos antes de esa hora y colocan sus bolsos, portafolios, abrigos y demás artículos personales sobre sus escritorios para que todo mundo sepa que "ya están en el trabajo". Luego, se dirigen a la sala de descanso para tomar un café y conversar. Cualquiera que quebrante esta norma y comience a trabajar exactamente a las 8 de la mañana, será presionado para que se conduzca en conformidad con el estándar grupal.

Aunque cada grupo tiene su propio conjunto de normas, los estándares organizacionales comunes se enfocan en el esfuerzo y el desempeño, la vestimenta y la lealtad. Las normas más difundidas son aquellas que se relacionan con signos específicos respecto de qué tan arduamente hay que trabajar, qué nivel de producción es conveniente lograr, cuándo dar la impresión de estar ocupados, cuándo es aceptable holgazanear un poco, y otras actitudes por el estilo. Estas normas representan poderosas influencias en el desempeño individual de los empleados. De hecho, es imposible predecir el desempeño de alguien basándose únicamente en su capacidad y su motivación personales. Por su parte, las normas de vestimenta suelen dictar qué tipo de ropa es aceptable en el entorno laboral. Si la norma indica el uso de ropa formal, cualquiera que vista prendas casuales podría enfrentar una sutil presión para ajustarse al estándar. Por último, las normas de lealtad influirán en el hecho de que las personas lleguen tarde, trabajen los fines de semana o se muden a lugares donde, de otra forma, no hubieran elegido vivir.

Uno de los aspectos negativos de las normas grupales estriba en que ser parte de un grupo puede incrementar las acciones antisociales de sus integrantes. Si las normas del grupo incluyen la tolerancia a un comportamiento inadecuado, quienes normalmente no hubieran incurrido en ese tipo de conducta podrían ser más propensos a hacerlo. Por ejemplo, cierto estudio descubrió que quienes trabajan en un grupo son más proclives a mentir, engañar y robar que aquellos que trabajan por su cuenta.[11] ¿Por qué? Porque los grupos permiten el anonimato y, por consiguiente,

En los *números*[9]

58 por ciento de los adultos encuestados afirma que no reportarían a un colega con continuo bajo desempeño, sino que más bien lo ayudarían con su trabajo; 27 por ciento declararon que sí lo reportarían si su actitud afectara el éxito del equipo.

65 a 95 por ciento de los trabajadores de un amplio rango de industrias y ocupaciones forman parte de varios equipos de proyecto al mismo tiempo.

25 por ciento de los gerentes afirman que el aspecto que más desafío les impone es lidiar con problemas entre los integrantes de sus equipos; 22 por ciento declara que lo más difícil es motivar a los mismos.

70 por ciento de los empleados afirman que el mayor beneficio de contar con amigos en el entorno laboral radica en que ello les ofrece un ambiente solidario.

85 por ciento de las empresas de *Fortune* 1000 utilizan pagos basados en equipos o grupos.

69 por ciento de los trabajadores reconocen que sus equipos no reciben los recursos suficientes.

83 por ciento de las personas encuestadas identifican los equipos como un ingrediente clave del éxito organizacional.

33 por ciento de las mujeres desean participar en más reuniones presenciales de grupo; en el caso de los varones la proporción es de 27 por ciento.

40 por ciento de los ejecutivos de mayor nivel afirman que cumplir las fechas límite es la característica más importante de un empleado que sabe trabajar en equipo.



Liam Maimon, director general y cofundador de Stagee.com, logra meter la pelota en una mini cesta de baloncesto mientras disfruta un descanso y se divierte con sus compañeros de trabajo. En Stagee, una novedosa plataforma de redes sociales donde actores, cantantes, compositores, músicos, modelos, comediantes y bailarines pueden promover sus carreras y llegar a nuevos públicos, la vestimenta casual y el entorno de trabajo informal son la norma. La búsqueda de altos niveles de producción también es una norma aceptada y compartida por los empleados, acostumbrados a invertir muchos meses de ardua labor y largas horas de trabajo para crear y poner en acción su iniciativa empresarial, y seguir esforzándose para incrementar el número de talentos que conforman su comunidad, así como expandir el negocio poniendo en contacto a los artistas con agentes de repartos, directores y productores.
Fuente: © PhotoStock-Israel/Alamy

sus integrantes (quienes, de otra forma, temerían la posibilidad de ser descubiertos) desarrollan una falsa sensación de seguridad.

CONFORMIDAD En vista de que las personas quieren ser aceptadas por los grupos a los que pertenecen, son susceptibles a las presiones que se les imponen para mostrar conformidad con el resto de los integrantes de los mismos. El psicólogo estadounidense Solomon Asch fue el primero en llevar a cabo experimentos en este terreno y consiguió demostrar el impacto que tiene la conformidad en el juicio y las actitudes individuales.[12] En sus experimentos se pedía a grupos de siete u ocho personas que compararan dos tarjetas que el investigador les mostraba. En una de ellas había tres líneas de diferentes longitudes y en la otra una sola línea cuyo largo era idéntico al de una de las tres líneas de la primera tarjeta (vea la figura 14-4). Cada uno de los miembros del grupo tenía que decir en voz alta cuál de las tres líneas coincidía, desde su punto de vista, con la de la segunda tarjeta. Asch quería averiguar qué ocurriría si los participantes comenzaban a dar respuestas incorrectas. ¿Acaso las presiones para mostrar conformidad provocarían que las personas dieran respuestas erróneas con tal de ser consistentes con los demás? El experimento había sido "arreglado" de manera que todos los participantes, salvo uno (el sujeto incauto), sabían que su misión era comenzar a dar respuestas evidentemente incorrectas después de una o dos rondas. A lo largo de muchos experimentos y pruebas, una tercera parte de las veces, el sujeto incauto mostró conformidad con las respuestas de los demás.

¿Las conclusiones de Asch siguen siendo válidas en la actualidad? Las investigaciones sugieren que los niveles de conformidad se han reducido desde que el estadounidense llevó a cabo sus estudios. Sin embargo, los gerentes no deben ignorar el fenómeno de la conformidad, ya que sigue constituyendo una fuerza poderosa en los grupos.[13] A los miembros del grupo les interesa ser percibidos como parte del mismo, así que evitarán a toda costa diferenciarse visiblemente de los demás. El ser humano encuentra más placentero concordar con los demás que perturbar el ambiente, incluso si hacerlo pudiera mejorar la efectividad del grupo. Por consiguiente, muestra conformidad ajustando sus opiniones a las de los demás. Pero la conformidad puede ir demasiado lejos, sobre todo cuando el punto de vista de un individuo difiere significativamente de la opinión general. En tal caso, el grupo suele ejercer gran presión sobre la persona con el fin de que ésta alinee sus opiniones a las del resto de sus integrantes, un fenómeno conocido como **pensamiento de grupo**. Aparentemente, el pensamiento de grupo ocurre cuando los miembros del mismo tienen una imagen positiva y quieren protegerla, y cuando el grupo percibe una amenaza colectiva en contra de dicha imagen.[14]

pensamiento de grupo
Cuando un grupo ejerce gran presión sobre un individuo con el propósito de que éste alinee sus opiniones a las del resto de sus integrantes

SISTEMAS DE ESTATUS Los sistemas de estatus constituyen un factor de gran relevancia para comprender a los grupos. El **estatus** es el grado, la posición o el rango de prestigio que se ocupa dentro de un grupo. Desde tiempos inmemoriales, los investigadores han logrado detectar jerarquías de estatus en los grupos conformados. El estatus puede ser un motivador importante y con consecuencias conductuales, en particular cuando los individuos detectan una disparidad entre la percepción que tienen de su estatus y el nivel que otros consideran que deben tener.

estatus
Grado, posición o rango de prestigio que se ocupa dentro de un grupo

El estatus podría ser conferido de manera informal a partir de características como la educación, la edad, las habilidades o la experiencia. Cualquier cosa puede tener un valor de estatus si los demás integrantes del equipo le dan esa categoría. Por supuesto, el mero hecho de que el estatus sea informal, no significa que carezca de importancia ni que resulte difícil determinar quién lo posee y quién no. Los miembros del grupo no tienen problema para ubicar a las personas en categorías de estatus y, por lo general, están de acuerdo respecto de quiénes tienen un estatus alto o bajo.

Figura 14-4
Ejemplos de las tarjetas de Asch



El estatus también puede ser conferido formalmente. En este sentido, es importante que los empleados consideren que el sistema de estatus formal implementado por la organización es congruente o, en otras palabras, que existe consistencia entre la percepción del nivel que ocupa un individuo y los símbolos de estatus que le son concedidos por la organización. Por ejemplo, se presentaría una incongruencia de estatus si un supervisor ganara menos que sus subordinados, si una oficina muy bien ubicada estuviera ocupada por un empleado de bajo nivel jerárquico o si se ofrecieran membresías de un club deportivo a los gerentes de división pero no a los vicepresidentes. Los empleados esperan que las "cosas" que recibe un individuo sean congruentes con su estatus. De no ser así, pondrán en duda la autoridad de sus gerentes, y las oportunidades de ascenso les servirán poco de motivación.



La cohesión del grupo es alta entre los veterinarios del zoológico de Detroit. En la fotografía podemos ver a la doctora Ann Duncan (a la derecha, sosteniendo el estetoscopio), jefa de veterinarios del zoológico, y a varios integrantes de su equipo, realizando un examen físico y aplicando una vacuna a un cachorro de tigre de Amur de nueve semanas de nacido; se trata de una especie nativa de Siberia que se encuentra en peligro de extinción y de la que sólo existen algunos cientos de especímenes en estado salvaje. Al personal veterinario le apasiona compartir la misión del zoológico: "salvaguardar y celebrar la fauna". Por lo tanto, sus miembros han contribuido al reconocimiento obtenido por la institución como líder en la conservación y el bienestar animal. Comprometidos con su labor, los veterinarios cooperan entre sí en la atención de animales salvajes y exóticos con el propósito de mantener su salud, evitar las enfermedades y desarrollar métodos de tratamiento.
Fuente: © Jim West/PhotoEdit

TAMAÑO DEL GRUPO ¿Cuál es el tamaño apropiado de un grupo? En Amazon, los equipos de trabajo gozan de bastante autonomía para innovar y hacer investigaciones propiciadas por nuevas ideas. Y Jeff Bezos, fundador y director general de la empresa, utiliza una filosofía de "dos pizzas": según él, los equipos deben ser lo bastante pequeños como para que dos pizzas sean suficientes para que todos coman. Esta filosofía de "dos pizzas" suele limitar el tamaño de los grupos a entre cinco y siete integrantes dependiendo, por supuesto, del apetito que éstos tengan.[15]

El tamaño del grupo afecta el desempeño y la satisfacción, pero el efecto depende de cuál sea la meta que debe lograrse.[16] Por ejemplo, según las investigaciones, los grupos pequeños son más rápidos que los grandes en la realización de las tareas. No obstante, cuando se trata de grupos involucrados en la resolución de problemas, los de mayor tamaño casi siempre obtienen mejores resultados que los pequeños. ¿Qué implican estos hallazgos en términos de números específicos? Que los grupos grandes (aquellos conformados por una docena de miembros o más) son adecuados para obtener aportaciones diversas. Por consiguiente, si el objetivo del grupo es discriminar información, será más eficaz si está integrado por muchas personas. Por otro lado, los grupos pequeños (de entre cinco y siete miembros) son mejores para hacer algo productivo con la información.

Cierta investigación determinó que existe una relación importante entre el tamaño del grupo y la **holgazanería social**, que es la tendencia de las personas a aportar un menor esfuerzo cuando trabajan en colaboración con otros individuos que cuando lo hacen por sí solas.[17] La holgazanería social podría ocurrir debido a que la gente cree que el trabajo no está repartido equitativamente entre todos los integrantes del grupo. En consecuencia, reducirán sus esfuerzos en un intento por equilibrar la carga laboral. Por otro lado, la relación entre las aportaciones de un individuo y la producción grupal pocas veces resulta clara. Por lo tanto, las personas podrían convertirse en "parásitos" a costa de los esfuerzos grupales por considerar que su contribución individual no puede ser medida.

holgazanería social
Tendencia de las personas a aportar un menor esfuerzo cuando trabajan en colaboración con otros individuos que cuando lo hacen por sí solas

Las implicaciones de la holgazanería social son significativas. Cuando los gerentes utilizan grupos, deben encontrar la manera de identificar los esfuerzos individuales. De lo contrario, tanto la productividad grupal como la satisfacción individual podrían declinar.[18]

COHESIÓN DEL GRUPO La cohesión es importante porque se ha determinado que hay una relación entre ella y la productividad grupal. En comparación con los grupos cuyos integrantes están de acuerdo, cooperan y se agradan entre sí en términos generales, aquellos en los que existe mucho desacuerdo interno y una gran falta de colaboración son menos eficaces para llevar a cabo sus tareas. Las investigaciones realizadas al respecto se han enfocado en la **cohesión del grupo**, es decir, en el grado en que los miembros de un grupo se atraen entre sí y comparten los objetivos comunes.[19]

cohesión del grupo
Grado en que los miembros de un grupo se atraen entre sí y comparten los objetivos comunes

En general, los estudios han demostrado que los grupos con una elevada cohesión son más eficaces.[20] Sin embargo, la relación entre cohesión y eficacia es compleja. Una variable clave que modera dicha relación es el grado en que la actitud del grupo se alinea con sus objetivos o con los objetivos de la organización[21] (vea la figura 14-5). Entre más cohesión haya en el grupo, mayor es el número de sus miembros que persiguen sus metas. Si los objetivos son deseables (por ejemplo, una alta producción, calidad laboral, cooperación con los individuos que no forman parte del grupo), un grupo cohesivo es más productivo que uno con menos cohesión. Por otro lado, si la cohesión es elevada y las actitudes no son favorables, la productividad disminuye. Si la cohesión es baja pero hay un respaldo a los objetivos, la productividad se incrementa, pero

Figura 14-5
Cohesión del grupo y productividad

Alineamiento entre el grupo y los objetivos organizacionales	Cohesión: Alta	Cohesión: Baja
Bajo	Fuerte incremento de la productividad	Moderado incremento de la productividad
Alto	Disminución de la productividad	Sin efecto significativo en la productividad

no tanto como cuando tanto la cohesión como el respaldo son altos. Cuando la cohesión es baja y los objetivos no son respaldados, la productividad no se ve afectada de manera significativa.

PROCESOS GRUPALES Otro factor que determina el desempeño y la satisfacción del grupo se refiere a los procesos que tienen lugar dentro del mismo, como la comunicación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, etc. Estos procesos son importantes cuando se trata de comprender a los grupos de trabajo porque influyen positiva o negativamente en su desempeño y satisfacción. Un ejemplo de un factor de proceso positivo es la sinergia que se genera entre las cuatro personas que integran un equipo de investigación de marketing y que les permite dar lugar a más ideas en conjunto que individualmente. No obstante, el grupo también podría verse sujeto a factores de proceso negativos como la holgazanería social, altos niveles de conflicto o mala comunicación, mismos que obstaculizarían su eficacia. A continuación hablaremos de dos importantes procesos grupales: la toma de decisiones y el manejo de conflictos.

TOMA GRUPAL DE DECISIONES Son raras las organizaciones que no cuentan con comités, fuerzas de tarea, paneles de revisión, equipos de análisis o grupos similares involucrados en la toma de decisiones. Los estudios muestran que los gerentes dedican hasta 30 horas por semana a reuniones de grupo.[22] No hay duda de que una gran parte de ese tiempo se invierte en la formulación de problemas, el desarrollo de soluciones y la determinación de cómo implementarlas. De hecho, es posible asignar a los grupos cualquiera de los ocho pasos de que consta el proceso de toma de decisiones. (Revise el capítulo 6 para recordar cuáles son esos pasos.)

¿Qué ventajas ofrece la toma grupal de decisiones en comparación con las decisiones individuales? Una de ellas radica en que los grupos generan información y conocimientos más completos ya que, a diferencia de los individuos por sí solos, el conjunto de sus integrantes puede aportar una mayor diversidad de experiencias y perspectivas al proceso de decisión. Además, los grupos aumentan el grado de aceptación de una solución. Los miembros del grupo se mostrarán reacios a combatir o socavar una decisión que ellos mismos contribuyeron a desarrollar. Por último, los grupos incrementan la legitimidad. Las decisiones tomadas por grupos podrían ser percibidas como más legítimas que aquellas tomadas por una sola persona.

Pero las decisiones grupales también tienen desventajas. Una de ellas es que casi siempre a los grupos les toma más tiempo que a los individuos llegar a una solución. Otra desventaja estriba en que una minoría dominante y que lleve la voz cantante podría ejercer gran influencia en la decisión final. Además, el pensamiento de grupo podría menoscabar la reflexión crítica y dañar la calidad de la decisión final.[23] Por último, en un grupo la responsabilidad es compartida entre sus integrantes pero la responsabilidad individual es ambigua.

Dilucidar si los grupos son eficaces para tomar decisiones depende del criterio utilizado para realizar la evaluación.[24] Si la precisión, la creatividad y el grado de aceptación son importantes, las decisiones grupales podrían funcionar mejor. No obstante, si la velocidad y la eficiencia son más relevantes, quizá la mejor alternativa sea la toma individual de decisiones. Por otro lado, la eficacia de la decisión se ve influenciada por el tamaño del grupo. Aunque un grupo más grande permite que haya una representatividad más diversa, también exige mayor coordinación y tiempo para que los miembros aporten sus ideas. La evidencia indica que los grupos de cinco integrantes, y en menor medida los de siete, son eficaces por lo que se refiere a la toma de decisiones.[25] Si el grupo está conformado por un número impar de

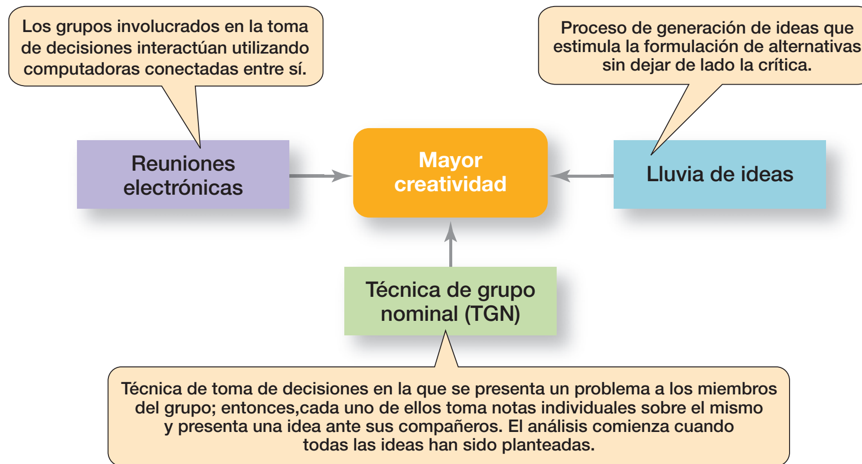


Figura 14-6
Creatividad en la toma grupal de decisiones

integrantes, se evita la posibilidad de que haya empates al tratar de llegar a una determinación. Asimismo, los grupos de esas dimensiones permiten que sus miembros intercambien roles y corrijan su postura, y son lo bastante pequeños como para que los participantes más tímidos participen activamente en las discusiones.

¿Qué técnicas pueden utilizar los gerentes para ayudar a que los grupos tomen decisiones más creativas? La figura 14-6 describe tres posibilidades.

MANEJO DE CONFLICTOS Otro importante proceso grupal es el manejo de conflictos. A medida que el grupo desempeña las tareas que le han sido asignadas, es inevitable que surjan desacuerdos. El **conflicto** es la *percepción* de diferencias irreconciliables que da lugar a interferencias u oposición. Si tales diferencias son reales o no, carece de importancia. Si las personas que integran el grupo perciben la existencia de las mismas, habrá conflicto.

Son tres las perspectivas que han buscado explicar el conflicto.[26] De acuerdo con la **perspectiva tradicional del conflicto**, éste debe evitarse a toda costa porque su existencia implica que hay problemas dentro del grupo. Según otro punto de vista, conocido como **perspectiva del conflicto según las relaciones humanas**, el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y no siempre es negativo; de hecho, también puede

conflicto
Percepción de diferencias irreconciliables que da lugar a interferencia u oposición

perspectiva tradicional del conflicto
Punto de vista según el cual toda forma de conflicto es negativa y debe ser evitada

perspectiva del conflicto según las relaciones humanas
Punto de vista según el cual el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo

en la PRÁCTICA

Contexto:

Fran Waller es gerente de una tienda minorista que forma parte de una gran cadena nacional. Muchos de sus empleados son también estudiantes, pero otros más trabajan tiempo completo. Desde hace algún tiempo ha venido gestándose un conflicto respecto de los programas de trabajo en los periodos vacacionales y los días de asueto, lo cual ha generado un ambiente bastante tenso que afecta el servicio al cliente. Fran debe resolverlo lo antes posible.



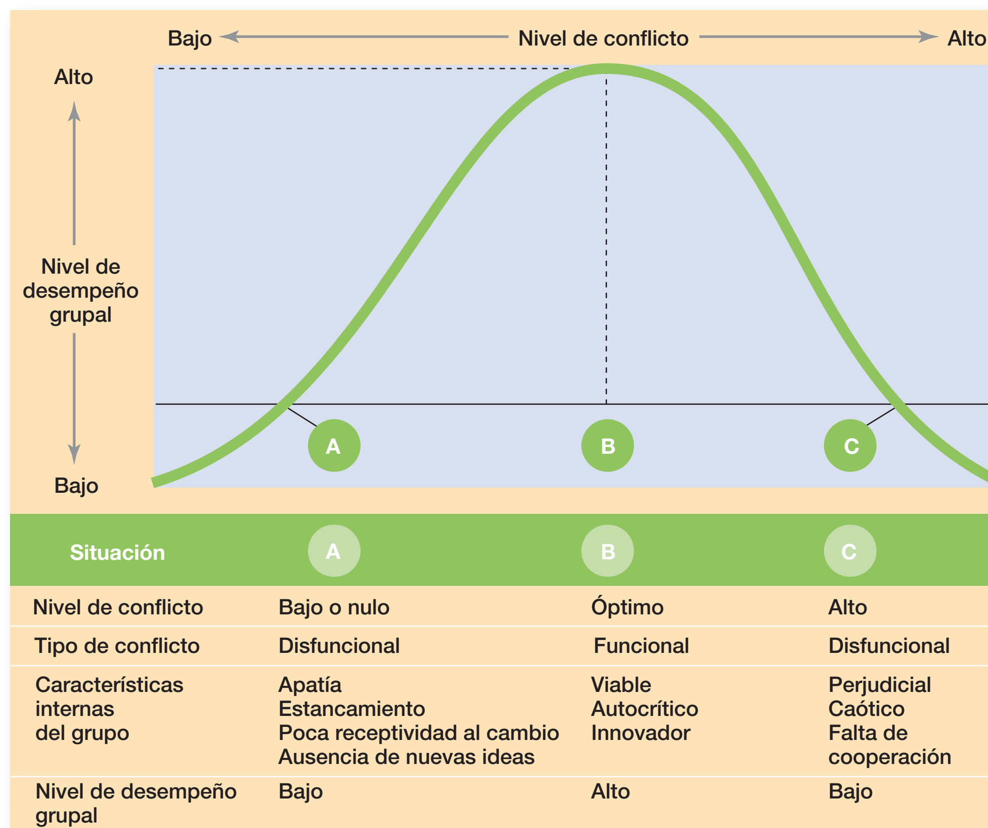
Fuente: Patricia Ficco

Patricia Ficco
Gerente general de ventas minoristas

¿Qué sugerencias le haría a Fran para manejar este conflicto?

Le recomendaría que cree un programa de vacaciones/días de asueto al principio del año. Al hacerlo, sería bueno que comenzara por pedir a sus empleados de más antigüedad que seleccionen los días que les gustaría descansar. Si ocurriera que varios empleados eligieran las mismas fechas, le sugeriría que tratara de resolver el problema en equipo para fomentar la sinergia.

Figura 14-7
Conflicto y desempeño grupal



Situación	A	B	C
Nivel de conflicto	Bajo o nulo	Óptimo	Alto
Tipo de conflicto	Disfuncional	Funcional	Disfuncional
Características internas del grupo	Apatía Estancamiento Poca receptividad al cambio Ausencia de nuevas ideas	Viable Autocrítico Innovador	Perjudicial Caótico Falta de cooperación
Nivel de desempeño grupal	Bajo	Alto	Bajo

perspectiva del conflicto según la interacción social
Punto de vista según el cual es necesario cierto grado de conflicto para que un grupo tenga un desempeño eficaz

conflictos funcionales
Conflictos que respaldan los objetivos del grupo y mejoran el desempeño del mismo

conflictos disfuncionales
Conflictos que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos del grupo

conflictos de tarea
Conflictos respecto del contenido y los objetivos del trabajo

conflictos de relación
Conflictos basados en las relaciones interpersonales

conflictos de proceso
Conflictos respecto de cómo se efectúa el trabajo

representar un factor que contribuya positivamente al desempeño del grupo. El tercer punto de vista, el más actual, es la **perspectiva del conflicto según la interacción social**, y propone que el conflicto no sólo puede ser un factor positivo dentro del grupo, sino que su presencia en cierto grado es *absolutamente necesaria* para que éste tenga un desempeño eficaz.

La perspectiva según la interacción social no sugiere que todos los conflictos sean positivos. Algunos, los llamados **conflictos funcionales**, son constructivos, respaldan los objetivos del grupo de trabajo y mejoran su desempeño. Otros, como los **conflictos disfuncionales**, son destructivos y obstaculizan el logro de las metas grupales. La figura 14-7 ilustra el desafío que enfrentan los gerentes en este sentido.

¿Cuándo se puede decir que un conflicto es funcional o disfuncional? Las investigaciones indican que para determinarlo es preciso tomar en cuenta el *tipo* de conflicto de que se trate.[27] Los **conflictos de tarea** se relacionan con el contenido y con los objetivos laborales. Los **conflictos de relación** se enfocan en las relaciones interpersonales. Los **conflictos de proceso** tienen que ver con cómo se realiza el trabajo. De acuerdo con las investigaciones, los conflictos de *relación* son casi siempre disfuncionales, ya que las hostilidades interpersonales aumentan las pugnas entre distintos temperamentos, reducen la comprensión mutua y propician que las tareas no sean llevadas a cabo. Por otro lado, los bajos niveles de conflicto de proceso y los niveles bajos a moderados de conflicto de tarea son funcionales. Para que el conflicto de *proceso* sea productivo, debe ser mínimo. De otra forma, las discusiones encendidas respecto de quién debe hacer qué podrían volverse disfuncionales y producir incertidumbre acerca de la asignación de actividades, incrementar el tiempo necesario para ejecutarlas y ocasionar que los miembros del grupo tengan poca claridad en el cumplimiento de propósitos. Sin embargo, un conflicto de tarea de nivel bajo a moderado ha mostrado tener consistentemente un efecto positivo en el desempeño grupal porque estimula el análisis de ideas, y esto permite que los grupos sean más innovadores.[28] Como no contamos aún con un instrumento de medición sofisticado para evaluar si los niveles de conflicto son óptimos, demasiado altos o demasiado bajos, el gerente deberá hacer un despliegue de inteligencia para juzgarlo.

Cuando los niveles de conflicto en el grupo son demasiado elevados, los gerentes pueden seleccionar entre cinco alternativas para manejarlos: evasión, aceptación, imposición, compromiso y colaboración.[29] (En la figura 14-8 se presenta una descripción de las técnicas

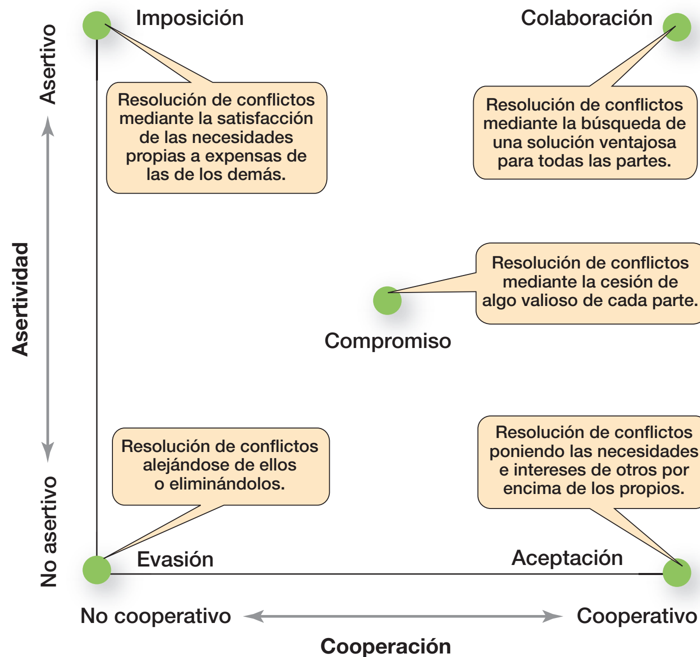


Figura 14-8

Técnicas para manejo de conflictos

Fuente: K. Thomas, "Conflict and Negotiation Process in Organizations", en M. D. Dunnette y L. J. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2a. ed. vol. 3 (Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 668. Utilizado con autorización de Leaetta Hough-Dunnette.

mencionadas). Tenga en cuenta, sin embargo, que ninguna de estas opciones es ideal para todas las situaciones. El enfoque que se utilice dependerá de las circunstancias.

¿Alguna vez formó parte de una clase en la que todos los participantes recibieron la misma calificación, aun cuando algunos de ellos no cumplieron con sus responsabilidades? ¿Cómo lo hizo sentir esa situación? ¿Se generó algún conflicto dentro del grupo? ¿Sintió que el proceso y su resultado fueron injustos? Investigaciones recientes han demostrado también que la justicia o equidad organizacional constituye un factor importante en el manejo de conflictos grupales.[30] Lo que sienten los miembros de un grupo respecto del trato que reciben, tanto de los demás participantes en el mismo como de personas ajenas a él, puede afectar sus actitudes y comportamientos laborales. Para fomentar la sensación de justicia es importante que los líderes del grupo construyan un sólido sentido de comunidad con base en el trato justo y equitativo.

Tareas de grupo

En el Hackensack University Medical Center de Nueva Jersey, las revisiones diarias de los pacientes internos en las distintas unidades de atención son efectuadas en rondas multidisciplinarias (conocidas como MDR) en las que participan enfermeros, gerentes de caso, trabajadores sociales y médicos de la institución. Estos equipos ejecutan tareas como recetar medicamentos o, incluso, recomendar el alta de un paciente. Por su parte, los equipos de empleados de Lockheed Martin en Nueva York fabrican complejos productos a la medida (por ejemplo, sistemas de radar terrestres) utilizando técnicas de mejora continua de la calidad. En otro caso, las seis personas que forman el grupo Skinny Improv de Springfield, Missouri, presentan singulares actuaciones de comedia todos los fines de semana en un céntrico local de la ciudad.[31] Cada uno de esos grupos tiene un tipo distinto de tarea a realizar.

Tal como indica el modelo de desempeño/satisfacción grupal, el impacto que tienen los procesos en el desempeño del grupo y en el nivel de satisfacción de sus integrantes se ve modificado por la tarea que lleva a cabo el conjunto. Más específicamente, lo que influye en la eficacia del grupo son la *complejidad* y la *interdependencia* de las tareas.[32]

Las tareas pueden ser simples o complejas. Las primeras son rutinarias y estandarizadas. Las segundas tienden a ser novedosas y no rutinarias. Da la impresión de que entre más compleja es la tarea, más beneficios cosechan los grupos del análisis de métodos alternativos de trabajo. Los miembros del grupo no necesitan realizar ese tipo de discusiones cuando la tarea es simple, ya que pueden apoyarse en los procedimientos operativos estandarizados para llevarla a cabo. De manera similar, un alto grado de interdependencia entre las tareas a realizar implica que los integrantes del grupo tendrán que interactuar más. Por consiguiente, la comunicación eficaz y el control de los conflictos son más relevantes para el desempeño grupal cuando las tareas son complejas e interdependientes.

PERSPECTIVA DEL FUTURO Reinterpretación del conflicto

Las organizaciones exitosas tendrán que reconocer que el conflicto funcional (entendiendo por ello la tolerancia al desacuerdo) no las debilita sino que, por el contrario, las fortalece. Las organizaciones del futuro utilizarán blogs, redes sociales y otros vehículos para permitir que sus empleados pongan en entredicho sus prácticas, critiquen sus decisiones y ofrezcan sugerencias de mejora.

La práctica histórica de minimizar el conflicto y buscar "la paz a cualquier precio" no logró generar armonía y lealtad. Lo único que consiguió fue enmascarar las preocupaciones y frustraciones de los empleados. Para seguir siendo competitivas, las organizaciones verán el conflicto bajo una luz positiva. Y el resultado será que se adaptarán más rápido, producirán más y mejores ideas, y tendrán empleados que no sentirán temor de exteriorizar sus puntos de vista.

14.3 ***Definir*** *qué son los equipos de trabajo y cuáles son las mejores prácticas que influyen en su desempeño.*

CONVERSIÓN de grupos en equipos eficaces

Cuando empresas como W. L. Gore, Volvo y Kraft Foods empezaron a usar equipos en sus procesos de producción, abrieron el camino a una práctica que nadie más había aprovechado. Hoy en día, ocurre justo lo contrario: las organizaciones que *no* utilizan equipos están fuera de sintonía. Se calcula que aproximadamente 80 por ciento de las empresas de *Fortune* 500 organizan en equipos por lo menos a la mitad de sus empleados. Y 83 por ciento de las personas encuestadas en un estudio efectuado por el Center for Creative Leadership afirmaron que los equipos constituyen un ingrediente clave para el éxito organizacional.[33] No hay duda de que el trabajo basado en equipos es una característica fundamental de las organizaciones actuales y es muy probable que lo siga siendo en el futuro. ¿Por qué? Las investigaciones sugieren que casi siempre los equipos superan el desempeño individual cuando las tareas a realizar requieren múltiples habilidades, criterio y experiencia.[34] Las organizaciones están empleando estructuras basadas en equipos porque han descubierto que, en comparación con los departamentos tradicionales u otros grupos permanentes de trabajo, los equipos son más flexibles y sensibles ante los cambios. Los equipos tienen la capacidad de conformarse, depurarse, reenfocarse y disolverse rápidamente. En esta sección analizaremos qué es el trabajo en equipo, cuáles son los distintos tipos de equipos que pueden utilizar las organizaciones y cómo desarrollarlos y administrarlos.

¿Qué es un equipo de trabajo?

Casi todos estamos familiarizados con los equipos, en particular si alguna vez hemos participado o presenciado un evento deportivo organizado. Los *equipos* de trabajo son distintos de los *grupos* de trabajo y tienen sus propios rasgos definitorios (vea la figura 14-9). Antes que nada, los grupos de trabajo interactúan para compartir información y tomar decisiones que contribuyan a la ejecución más eficiente y eficaz de las tareas asignadas a sus integrantes. En ellos no existe la necesidad ni la oportunidad de participar en trabajos colectivos que exijan un esfuerzo conjunto.

Figura 14-9
Comparación entre grupos y equipos

Equipos de trabajo	Grupos de trabajo
• El rol de liderazgo es compartido • Hay una responsabilidad personal y comunitaria • El equipo crea un propósito específico • El trabajo es realizado colectivamente • Sus reuniones se caracterizan por debates de libre participación y por la resolución colaborativa de los problemas • El desempeño se mide directamente, mediante la evaluación del producto del trabajo colaborativo • Las actividades laborales se deciden y ejecutan en conjunto • De fácil conformación, depuración, reenfoque y disolución	• Hay un líder a cargo más allá de cualquier duda • La responsabilidad siempre es personal • Aunque de alcance más limitado, el propósito es el mismo que el de la organización • El trabajo es realizado individualmente • Sus reuniones se caracterizan por la eficiencia; no hay colaboración ni debates abiertos • El desempeño se mide indirectamente, de acuerdo con su influencia en otras instancias • Las actividades laborales son decididas por el líder del grupo, quien las delega luego a los integrantes del mismo

Fuentes: J. R. Katzenbach y D. K. Smith, "The Wisdom of Teams", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2005, p. 161; A. J. Fazzari y J. B. Mosca, "Partners in Perfection: Human Resources Facilitating Creation and Ongoing Implementation of Self-Managed Manufacturing Teams in a Small Medium Enterprise", *Human Resource Development Quarterly*, otoño de 2009, pp. 353-376.

En contraste, los **equipos de trabajo** son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un cumplimiento de un objetivo común específico, utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, y sus habilidades complementarias. Por ejemplo, en la sede de Philips Professional Luminaires en Sparta, Tennessee, un equipo de trabajo ideó una interesante innovación cuando uno de sus integrantes comentó cuán eficientemente trabajan los restaurantes Subway al preparar sus emparedados, gracias a que alinean todos los ingredientes en un formato muy adaptable y fácil de manejar. El equipo decidió aplicar el mismo principio de flexibilidad a su labor, consistente en producir instalaciones de iluminación, así que sus integrantes procedieron a desarrollar una forma de llevar aquella idea a la práctica.[35]



Para mejorar su desempeño organizacional, Florida Power & Light Company ha reestructurado sus procesos de trabajo en torno de equipos. Equipos de alto rendimiento en resolución de problemas, cuyos integrantes proceden del mismo departamento o área funcional, se enfocan en mejorar las actividades laborales o en resolver problemas específicos. En la foto aparecen los miembros de un equipo de manejo de materiales, participando en una emergencia que afectó a toda la empresa e implicó la reparación de un taladro. El equipo, junto con muchos otros entrenados para responder a accidentes y tormentas, permite que FPL cumpla su objetivo de desplegar equipos y personal con rapidez y sin problemas de seguridad para solucionar cortes de energía, activar planes de acción en caso de emergencia y restaurar el flujo de electricidad a sus clientes.
Fuente: Bruce R. Bennett/ZUMA Press/Newscom

Tipos de equipos de trabajo

Los equipos pueden llevar a cabo diversas actividades, como diseñar productos, proporcionar servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones.[36] Por ejemplo, en la fábrica que Rockwell Automation tiene en Carolina del Norte, los equipos participan en proyectos de optimización de procesos de trabajo. Por su parte, en Sylvania, el Grupo de nuevas iniciativas (New Ventures Group), crea productos de iluminación fría basados en la tecnología LED. En Acxiom Corporation, una empresa con sede en Arkansas, un equipo de profesionales en recursos humanos planeó e implementó un cambio cultural. Además, todos los fines de semana del verano es posible ver, en cualquier carrera NASCAR, equipos en acción durante los altos que hacen los pilotos en los pits.[37] Los cuatro tipos de equipos de trabajo más comunes son los de resolución de problemas, los autoadministrados, los interfuncionales y los virtuales.

Cuando los equipos de trabajo comenzaron a difundirse, casi todos ellos eran **equipos para resolución de problemas**, esto es, conjuntos de empleados procedentes del mismo departamento o área funcional que participan en los esfuerzos para mejorar las actividades laborales o resolver problemas específicos. Los integrantes de este tipo de equipos comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, muy pocas veces estos equipos tienen autoridad para poner en acción sus recomendaciones.

Aunque los equipos para resolución de problemas fueron útiles, no consiguieron llegar tan lejos como para que los empleados pudieran participar en las decisiones y procesos relacionados con el trabajo. Esta limitación dio lugar a otro tipo de equipo, el **equipo de trabajo autoadministrado**, que es un grupo formal de empleados que opera sin estar encabezado por un gerente y que es responsable de un proceso de trabajo completo o de un segmento del mismo. Los equipos autoadministrados son responsables de la ejecución del trabajo y de administrarse a sí mismos, lo cual suele involucrar la planeación y programación de las actividades laborales, la asignación de tareas entre sus integrantes, el control colectivo de la velocidad con que se realiza el trabajo, la toma de decisiones operativas y la implementación de acciones para solucionar problemas. Por ejemplo, los equipos de Corning carecen de supervisores de turno y trabajan en estrecho contacto con otras divisiones de manufactura para resolver los problemas que surgen en la línea de producción, además de coordinar las fechas límite y las entregas. Los equipos tienen la autoridad de tomar e implementar decisiones, finalizar proyectos y solucionar problemas.[38] Otras organizaciones, como Xerox, Boeing, PepsiCo y Hewlett-Packard, también utilizan equipos autoadministrados. Se calcula que hoy en día 30 por ciento de los empleadores estadounidenses emplean esta forma de equipo; entre las grandes empresas esta cifra podría ser más cercana al 50 por ciento.[39] Casi todas las organizaciones que usan equipos autoadministrados sostienen que éstos son eficaces.[40]

El tercer tipo de equipo es el **equipo interfuncional**, del cual hicimos mención en los capítulos 11 y 12, definiéndolo como un equipo de trabajo conformado por individuos procedentes de varias especialidades funcionales. Muchas organizaciones utilizan equipos interfuncionales. Por ejemplo, ArcelorMittal, la compañía acerera más grande del mundo, emplea equipos interfuncionales conformados por científicos, gerentes de planta y vendedores con la finalidad de revisar y supervisar las innovaciones de producto.[41] El concepto de equipo interfuncional también ha sido aplicado en la industria de la atención médica. Por ejemplo, en el Suburban Hospital de Bethesda, Maryland, la unidad de cuidados intensivos (UCI) cuenta con equipos en los que participan un médico especializado, un farmacéutico, un trabajador social, un nutriólogo, el jefe de enfermería de la UCI, un terapeuta respiratorio y un capellán, todos los cuales se reúnen diariamente con la enfermera de cabecera de cada paciente para discutir y analizar cuál es el mejor tratamiento a seguir. El hospital considera que el hecho de que se cometan menos errores, de que los pacientes pasen menos tiempo en la UCI y de que haya mejor comunicación entre los familiares y el personal médico, es resultado de este modelo de atención en equipo.[42]

equipos de trabajo
Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en el cumplimiento de un objetivo común específico utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, y sus habilidades complementarias

equipo para resolución de problemas
Equipo cuyos miembros proceden del mismo departamento o área funcional y participan en los esfuerzos para mejorar las actividades laborales o resolver problemas específicos

equipo de trabajo autoadministrado
Equipo de trabajo que opera sin estar encabezado por un gerente y que es responsable de un proceso de trabajo completo o de un segmento del mismo

equipo interfuncional
Equipo de trabajo conformado por individuos procedentes de varias especialidades funcionales

equipo virtual
Equipo de trabajo que utiliza la tecnología para poner en contacto a sus integrantes, quienes se hallan físicamente dispersos, con el propósito de que cumplan un objetivo común

El último tipo de equipo es el **equipo virtual**, el cual utiliza la tecnología para poner en contacto a sus integrantes, quienes se hallan físicamente dispersos, con el propósito de que cumplan un objetivo común. Por ejemplo, en Boeing-Rocketdyne, un equipo virtual jugó un papel fundamental en el desarrollo de un producto radicalmente novedoso.[43] Otra empresa, Decision Lens, utiliza un entorno de equipo virtual para generar y evaluar las ideas creativas.[44] En un equipo virtual, los miembros colaboran online con ayuda de herramientas como redes de área amplia, videoconferencias, fax, correo electrónico o sitios web, mediante las cuales pueden sostener encuentros sin importar su ubicación física.[45] Los equipos virtuales pueden llevar a cabo las mismas actividades que otros tipos de grupos de trabajo, como compartir información, tomar decisiones y ejecutar tareas; sin embargo, carecen del natural "estira y afloja" que caracteriza las discusiones cara a cara. Ésa es la razón por la que los equipos virtuales tienden a estar más orientados a las tareas, sobre todo si sus integrantes nunca se han conocido.

Creación de equipos de trabajo eficaces

Como ilustra la anécdota de introducción al capítulo, los equipos no siempre son eficaces ni consiguen altos niveles de desempeño en todos los casos. A pesar de ello, la investigación en torno de los mismos nos permite conocer cuáles características suelen estar asociadas con los equipos que sí lo son.[46] En la figura 14-10 se listan algunas de ellas. Es probable, sin embargo, que le llame la atención el hecho de que no estén incluidos rasgos como la armonía y la amistad.[47] En realidad, la amistad no es ingrediente esencial para que el equipo sea eficaz. Si el resto de las características están presentes, hasta un equipo en el que reine el mal humor podría dar buenos resultados. Cuando un equipo es productivo, ha tenido logros como grupo y sus esfuerzos son reconocidos, sus integrantes pueden sentirse satisfechos respecto de su eficacia.

OBJETIVOS CLAROS Los equipos de alto desempeño tienen una comprensión muy clara del objetivo que deben cumplir. Sus miembros están comprometidos con las metas del equipo, están al tanto de qué se supone que deben lograr y saben cómo trabajar en conjunto para cumplir los objetivos.

HABILIDADES RELEVANTES Los equipos eficaces están conformados por individuos competentes que cuentan con las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados y, al mismo tiempo, trabajar adecuadamente como grupo. Este último punto es importante, toda vez que el hecho de contar con las habilidades técnicas e interpersonales requeridas no garantiza un desempeño apropiado como integrante de un equipo.

CONFIANZA MUTUA Los equipos eficaces se caracterizan por la existencia de una gran confianza mutua entre sus miembros. En otras palabras, sus integrantes creen en las habilidades, el carácter y la integridad de los demás. Sin embargo, como probablemente se habrá dado cuenta a partir de sus propias relaciones personales, la confianza es frágil. Para mantenerla se requiere que los gerentes sean muy cautos y observadores.[48]

Figura 14-10
Características de los equipos eficaces



UNIDAD DE COMPROMISO La unidad de compromiso se caracteriza por la entrega a los objetivos del equipo y por la disposición a dedicar cantidades extraordinarias de energía a su cumplimiento. Los miembros de un equipo eficaz exhiben una intensa lealtad y dedicación al mismo, y están dispuestos a hacer cualquier cosa que sea necesaria para que su grupo tenga éxito.

BUENA COMUNICACIÓN No es de sorprender que los equipos eficaces se caractericen también por la buena comunicación.[49] Verbal y no verbalmente, sus miembros se transmiten mensajes entre sí de formas que permiten su comprensión clara y sencilla. Por otro lado, la retroalimentación contribuye a guiar a los integrantes del equipo y corrige los malos entendidos. Como una pareja que ha estado unida durante muchos años, los miembros de los equipos de alto rendimiento son capaces de compartir ideas y pensamientos rápida y eficazmente.

HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN Los equipos eficaces hacen ajustes continuos respecto de quién hace qué. Esta flexibilidad exige que sus integrantes posean habilidades de negociación. En vista de que tanto los problemas como las relaciones se modifican con regularidad dentro del equipo, sus miembros necesitan ser capaces de confrontar y conciliar las diferencias.

LIDERAZGO APROPIADO Contar con un liderazgo efectivo es importante. Los buenos líderes pueden motivar al equipo para que los sigan aun en las situaciones más difíciles. ¿De qué manera? Estableciendo objetivos claros, demostrando que el cambio es posible si se deja de lado la inercia, aumentando la confianza personal de los miembros del equipo y ayudándoles a alcanzar todo su potencial. Los líderes de equipos eficaces actúan cada vez más como asesores y facilitadores. Contribuyen a guiar y respaldar al equipo, pero no lo controlan. Los estudios indican que cuando el líder del equipo expone sus emociones (positivas *y* negativas) en los momentos apropiados, el funcionamiento y el desempeño del grupo pueden mejorar.[50]

APOYO INTERNO Y EXTERNO. La última condición necesaria para que el equipo sea eficaz estriba en contar con un clima de respaldo. En el ámbito interno, el equipo debe contar con una sólida infraestructura, lo cual implica tener una capacitación adecuada, un sistema de medición claro y razonable que los miembros del equipo puedan utilizar para evaluar su

en la PRÁCTICA

Contexto:

Barry Murphy es gerente de RH de una gran empresa de servicios agrícolas. Según él: "Siempre hemos contado con un programa interno de reconocimiento enfocado en los esfuerzos individuales. El reconocimiento consiste en elogiar públicamente a los empleados que han excedido las expectativas o mostrado un esfuerzo extraordinario, además de darles un pequeño incentivo monetario. Hoy en día, sin embargo, la empresa ha puesto en acción un esquema que reconoce los objetivos de equipo más que los individuales y no sé qué hacer para que funcione".



Fuente: Joe Binef

Joe Binef
Director de desarrollo de procesos globales

¿Qué consejo le daría a Barry?

Le recomendaría que visualice el cambio como una oportunidad para crear equipos, resaltando las fortalezas individuales y haciéndoles saber a todos los empleados que constituyen un factor fundamental para el éxito de la empresa. Para lograr que todos los trabajadores se hagan responsables de su aportación, los gerentes pueden asignar tareas individuales dentro de los equipos y luego reconocer de forma personal aquellos logros sobresalientes que tengan un impacto en el desempeño del grupo. Por último, como los empleados ya no recibirán incentivos monetarios individuales, Barry haría bien en reasignar el dinero de alguna forma que reconozca colectivamente el desempeño grupal destacado (por ejemplo, con un desayuno departamental) para que todos puedan celebrar, de manera equitativa, el éxito del equipo.

desempeño general, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del grupo, y un sistema de recursos humanos solidario. La infraestructura correcta respaldará a los integrantes del equipo y reforzará conductas que propicien altos niveles de desempeño. Por lo que se refiere al ámbito externo, los gerentes deben proveer al equipo los recursos necesarios para desempeñar su trabajo.

14.4 ***Analizar*** *temas contemporáneos relativos a la administración de equipos.*

DESAFÍOS relativos a la administración de equipos en la actualidad

Pocas tendencias han ejercido tanta influencia en la forma en que se llevan a cabo las labores en las organizaciones como el uso de equipos de trabajo. El cambio entre trabajar de forma personal y hacerlo en equipo exige que los empleados cooperen entre sí, compartan información, confronten las diferencias y dejen de lado sus intereses personales a favor de lo que es mejor para el equipo. Para crear equipos eficaces, es preciso que los gerentes comprendan cuáles son los factores que influyen en el desempeño y la satisfacción. Sin embargo, en la actualidad, los gerentes enfrentan también ciertos desafíos por lo que se refiere a la administración de equipos, sobre todo cuando se trata de equipos globales, de desarrollar las habilidades grupales y de comprender las redes sociales organizacionales.

Administración de equipos globales

Dos características de las organizaciones actuales saltan a la vista: son globales y están organizando el trabajo cada vez más en torno de equipos. Estos dos aspectos implican que todos los gerentes tienen altas probabilidades de llegar a administrar un equipo global. Pero, ¿qué sabemos al respecto? Entre otras cosas, que el uso de equipos globales tiene ventajas y desventajas (vea la figura 14-11). Empleando nuestro modelo de grupo como marco de referencia, seremos capaces de visualizar algunos de los desafíos implícitos en la administración de equipos globales.

RECURSOS DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO EN LOS EQUIPOS GLOBALES Comprender la relación que existe entre el desempeño del grupo y los recursos de que disponen sus integrantes resulta todavía más complejo en las organizaciones globales, debido a las características culturales únicas representadas por los distintos miembros que conforman un equipo global. Además de reconocer las habilidades, aptitudes, conocimientos y personalidades de los integrantes del equipo a su cargo, es preciso que los gerentes se familiaricen con sus características culturales individuales y colectivas, y las comprendan con total claridad.[51] Por ejemplo, ¿el equipo global proviene de una cultura en la que el rechazo a la incertidumbre es muy alto? De ser así, los integrantes del mismo no se sentirán cómodos al lidiar con tareas impredecibles y ambiguas. Por otro lado, si quieren evitar problemas al trabajar con equipos globales, los gerentes necesitan erradicar cualquier posibilidad de estereotipia.

ESTRUCTURA GRUPAL Entre las áreas estructurales en las que se han detectado diferencias cuando se trata de administrar equipos globales están la conformidad, el estatus, la holgazanería social y la cohesión.

¿Los conceptos relativos a la conformidad son generalizables a todas las culturas? Las investigaciones sugieren que los hallazgos de Asch no son culturalmente universales.[52] Por ejemplo, como cabría esperar, la conformidad a las normas sociales tiende a ser más elevada en las culturas colectivistas que en las individualistas. No obstante, a pesar de esta tendencia, el problema del pensamiento grupal es menos fuerte en los equipos globales, ya que sus miembros tienen una menor proclividad a sentir presión para ajustarse a las ideas, conclusiones y decisiones del grupo.[53]

Figura 14-11
Equipos globales

Desventajas	Ventajas
• Desagrado entre los miembros del equipo • Falta de confianza entre los miembros del equipo • Estereotipia • Problemas de comunicación • Estrés y presión	• Mayor diversidad de ideas • Pensamiento grupal limitado • Mayor interés por comprender las ideas y puntos de vista de los demás.

Fuente: Basada en N. Adler, *International Dimensions in Organizational Behavior*, 4ª ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, 2002), pp. 141-147.

Por otra parte, la importancia del estatus varía según la cultura. Para los franceses, por ejemplo, es muy relevante. Además, cada país tiene sus propios criterios para conferir estatus. Por ejemplo, en Latinoamérica y Asia, el estatus tiende a ser resultado de la posición familiar y de los roles formales que se desempeñan en una organización. En contraste, mientras que el estatus es importante en naciones como Estados Unidos y Australia, por lo general los signos correspondientes son discretos; además, tiende a estar basado en logros personales más que en títulos o antecedentes familiares. Al interactuar con personas de una cultura distinta de la propia, los gerentes deben comprender quién detenta estatus y cuáles son los signos que lo evidencian. Un gerente estadounidense que no entiende que el tamaño de la oficina no constituye una medida de la posición que ocupa un ejecutivo japonés o que no capta cuán significativa es la genealogía familiar y la clase social para los británicos, podría ofender sin proponérselo a los demás y ver mermada su eficacia interpersonal.

La holgazanería social tiene un sesgo occidental y es consistente con las culturas individualistas, como la estadounidense y la canadiense, dominadas por el interés personal. En contraste, no es muy usual en las sociedades colectivistas, en las cuales los individuos están motivados por los objetivos del grupo. Por ejemplo, en los estudios comparativos entre empleados estadounidenses (individualistas), chinos e israelíes (colectivistas), éstos últimos no mostraron propensión a caer en la holgazanería social. De hecho, tienen un mejor desempeño como parte de un grupo que al trabajar por su cuenta.[55]

La cohesión es otro elemento estructural del grupo que podría imponer desafíos especiales a los gerentes. En un grupo cohesivo los miembros están unificados y "actúan como uno solo". Estos grupos evidencian mucha camaradería y la identidad grupal es alta. En los equipos globales, sin embargo, la cohesión suele ser más difícil de conseguir; esto se debe a la presencia de niveles más elevados de "falta de confianza, problemas de comunicación y estrés".[56]

el LÍDER hace la DIFERENCIA


Fuente: Reuters/Michaela Rehle

Dar respuesta a las interrogantes más difíciles que se plantea el mundo es la misión de los aproximadamente 360 000 empleados de Siemens, una de las compañías de electrónica e ingeniería industrial más grandes del orbe.[54] Durante el tiempo que estuvo al frente de la empresa como su director general, ***Peter Löscher*** *hizo una contribución muy importante a que su personal cumpliera dicho cometido. Löscher fue nombrado CEO de la compañía después de que ésta atravesara una de las épocas más traumáticas de su historia, cayera en el desprestigio internacional y tuviera que pagar una sanción de 1 600 millones de dólares por haber incurrido en actos de soborno. Haciendo alarde de un sólido liderazgo, Löscher dio un giro total a la empresa, llevándola a ocupar de nuevo el liderazgo en el mercado global. Sin embargo, el logro no fue sólo suyo. Los equipos de empleados, conformados por individuos muy dedicados y calificados, han constituido también un factor muy importante. Por ejemplo, de acuerdo con Zhang Wei Ping, quien está al frente de un equipo de ventas de Siemens Energy en Shanghái, la cultura abierta es lo que confiere grandeza a la compañía. "Es como una gran familia". Por su parte, Löscher afirmaba que su interés era conseguir que hubiera una confianza tal al interior del equipo, que sus integrantes "no se limitaran a lograr el mejor desempeño individual, sino que se esforzaran también por comprender qué hacía falta para mejorar al grupo". Instaurar ese tipo de cultura y atmósfera puede representar una herramienta muy poderosa para que una empresa se fortalezca y siga siendo competitiva en el mundo actual. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?*

PROCESOS GRUPALES Los procesos utilizados por los equipos globales para realizar su trabajo pueden ser particularmente desafiantes para los gerentes. Muchos de los problemas de comunicación se deben a que quizá no todos los miembros del equipo son fluidos en el uso del idioma dominante en el equipo. Esto podría derivar en falta de precisión, malos entendidos e ineficacia.[57] No obstante, las investigaciones indican también que un equipo global multicultural está mejor capacitado para capitalizar la diversidad de ideas que se obtiene al utilizar un amplio rango de información.[58]

El manejo de conflictos no es sencillo en los equipos globales y menos en aquellos que se basan en el trabajo virtual. El conflicto puede interferir en la manera en que el equipo utiliza la información. Sin embargo, las investigaciones han demostrado que emplear un estilo colaborativo para manejar los conflictos puede ser más eficaz en las culturas colectivistas.[59]

PAPEL DEL GERENTE A pesar de los retos asociados con el manejo de equipos globales, los gerentes pueden dotar al grupo de un entorno en el que se mejore la eficiencia y la eficacia.[60] En primer lugar, tomando en consideración que las habilidades de comunicación son vitales, los gerentes deben enfocarse en desarrollarlas. Por otro lado, como mencionamos antes, es preciso que los gerentes tengan en cuenta las diferencias culturales al decidir qué tipo de equipo global utilizarán. Por ejemplo, la evidencia sugiere que los equipos autoadministrados no son bien recibidos en México debido, en gran medida, a que la cultura nacional tiene poca tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre, y a que los empleados sienten mucho respeto por la autoridad jerárquica.[61] Por último, es fundamental que los gerentes sean sensibles a las diferencias únicas de cada uno de los miembros del equipo global, pero también es importante que éstos sean sensibles respecto de sus compañeros.



Toda vez que una mentalidad enfocada en el equipo es esencial para el éxito de las operaciones que lleva a cabo SEAL, el cuerpo de élite de la marina estadounidense, los candidatos a unirse a dicho grupo entrenan juntos para garantizar el trabajo colaborativo y el cumplimiento de los objetivos comunes. El extremadamente riguroso entrenamiento para integrarse al equipo SEAL incluye ejercicios de resistencia física con un tronco de casi 300 kilos de peso, lo cual contribuye a desarrollar vínculos entre los aspirantes, así como actitudes de respaldo, cooperación y confianza. Además, el adiestramiento hace hincapié en el hecho de que cada persona constituye un valioso activo para el equipo, y luego prepara a los participantes para que estén listos y dispuestos a implementar juntos un método de trabajo unificado para cumplir la misión del equipo.
Fuente: U.S. Navy/AFLO/Newscom

Desarrollo de habilidades para trabajo en equipo

¿Alguna vez ha participado en un ejercicio de creación de equipos? Tales ejercicios suelen utilizarse con el propósito de ilustrar y desarrollar aspectos o habilidades específicos para trabajar en equipo. Por ejemplo, es probable que haya tenido la oportunidad de responder uno de esos cuestionarios en los que se le plantea el escenario de que está perdido en una isla desierta y luego se le pide que ordene una serie de objetos de acuerdo con la importancia que cada uno de ellos tendría para sobrevivir en esa circunstancia. A continuación, se le solicita que repita la clasificación, pero esta vez formando equipo con otros participantes. La clasificación de los objetos es comparada entonces con una clasificación "maestra" desarrollada por expertos para determinar qué tan "correcta" fue su respuesta. La intención del ejercicio es ilustrar que las decisiones tomadas en equipo son más eficaces que las individuales. Quizá también recuerde otros ejercicios de desarrollo de confianza bastante populares, como aquel en que un participante se deja caer de espaldas confiando en que los miembros de su equipo lo atraparán, o aquel otro en el cual el equipo debe discernir cómo llevar a cada uno de sus integrantes a la ribera opuesta de un río o a la cumbre de un acantilado. Estos ejercicios ayudan a que los miembros de los equipos formen vínculos, se conecten y aprendan a confiar entre sí, lo cual es muy importante si se considera que una de las tareas más relevantes de los gerentes es precisamente desarrollar equipos eficaces.[62] Estos ejercicios y cualesquiera otros esfuerzos que contribuyan a lograr ese propósito deben ser bienvenidos. Por ejemplo, un proyecto de investigación que buscaba analizar las actitudes de personas con desempeño sobresaliente pero pocas habilidades para el trabajo en equipo, puso en práctica dos ciclos de ejercicios de desarrollo de equipos y concluyó que los individuos en cuestión fueron capaces de aprender a colaborar mejor.[63]

Las organizaciones actuales están haciendo mucho hincapié en el uso de equipos de trabajo, así que los gerentes necesitan ser conscientes de que, en principio, son pocas las personas que saben cómo formar parte de ellos o desempeñarse como miembros eficaces de los mismos. Como cualquier comportamiento, habrá ocasiones en que será indispensable enseñarles las habilidades necesarias, hacer que las practiquen y reforzarlas. Por lo que se refiere al desarrollo de habilidades para trabajo en equipo, los gerentes deben concebir su participación, sobre todo, como asesores enfocados en la creación de equipos más comprometidos, colaborativos e inclusivos.[64] Asimismo, es importante reconocer que no todas las personas funcionan bien como parte de un equipo ni pueden aprender a hacerlo. Si los intentos por crear un equipo no están prosperando, quizá lo mejor será ubicar al personal en posiciones en las que puedan trabajar individualmente.

Comprensión de las redes sociales

estructura de red social
Patrones de conexión informal entre los individuos que forman parte de un grupo

No podemos concluir este capítulo sobre administración de equipos sin hablar de los patrones de conexión informal que se generan entre los individuos que forman parte de un grupo, es decir, de la **estructura de red social**.[65] En términos prácticos, ¿qué es lo que ocurre al *interior* de los grupos? ¿Qué *hacen* los miembros del grupo para relacionarse entre sí y llevar a cabo el trabajo?

Es preciso que los gerentes comprendan cómo funcionan las redes sociales y cómo se dan las relaciones sociales en los grupos de trabajo. ¿Por qué? Porque las relaciones sociales informales del grupo pueden contribuir a su eficacia u obstaculizarla. Por ejemplo, las investigaciones sobre redes sociales han evidenciado que cuando las personas necesitan ayuda para ejecutar un trabajo, tienden a elegir a un colega amistoso para obtenerla aunque otros compañeros pudieran ser más capaces.[66] Una revisión reciente de estudios realizados en torno de los equipos, demostró que aquellos con altos niveles de conexión interpersonal suelen cumplir mejor sus objetivos y están más comprometidos a permanecer unidos.[67] Las organizaciones están al tanto de los beneficios prácticos que les reporta conocer cómo funcionan las redes sociales dentro de los equipos. Por ejemplo, cuando Ken Loughridge, un gerente de TI que trabajaba para MWH Global, fue transferido de Cheshire, Inglaterra a Nueva Zelanda, llevó consigo un "mapa" de las relaciones y las conexiones informales que existían entre los empleados de la compañía. El mapa había sido creado algunos meses antes a partir de los resultados de una encuesta en la que se preguntó a los empleados "a quiénes consultaban más frecuentemente, a quiénes buscaban cuando necesitaban consejo y quiénes aumentaban o disminuían sus niveles de energía". Aquel mapa no sólo ayudó a Loughridge a identificar a los expertos técnicos bien conectados, sino también a minimizar los problemas potenciales cuando se dio el caso de que un gerente clave en la región asiática dejara la compañía, ya que estaba al tanto de cuáles eran los contactos más cercanos de ese individuo. Según Loughridge: "Es como si se parara sobre un hormiguero y pudiera ver en qué lugar del mismo hay más actividad. Realmente me ayudó a comprender quiénes eran los empleados más importantes".[68]

CAPÍTULO 14

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

14.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Definir qué son los grupos y cuáles son las etapas de su desarrollo.

Un grupo es un conjunto de dos o más individuos que interactúan y dependen entre sí, reunidos para cumplir algún objetivo específico. Los grupos formales son grupos de trabajo definidos por la estructura organizacional para cumplir trabajos y tareas concretos que les son asignados para que la organización alcance sus objetivos. Por su parte, los grupos informales son agrupaciones de índole social.

La etapa de formación consta de dos fases: cuando se conforma el grupo y cuando se definen su propósito, estructura y liderazgo. La etapa de tormenta está caracterizada por el surgimiento de conflictos al interior del grupo debido a que sus miembros buscan determinar quién detentará el control del mismo y cuál es su misión. La etapa de establecimiento de normas ocurre cuando se desarrollan relaciones estrechas y el grupo se vuelve cohesivo, al mismo tiempo que se determinan las normas que regirán en él. La etapa de desempeño se da cuando los miembros del grupo comienzan a trabajar en la realización de la tarea que les ha sido asignada. La etapa de disolución ocurre cuando el grupo se prepara para desintegrarse.

14.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir los principales factores que determinan el desempeño y la satisfacción grupal.

Entre los principales factores que determinan el desempeño y la satisfacción grupal están las condiciones externas, los recursos de los miembros del grupo, así como la estructura, los procesos y las tareas grupales.

Las condiciones externas, como la disponibilidad de recursos, los objetivos organizacionales y otros factores, afectan a los grupos de trabajo. Por su parte, los recursos de los miembros del grupo (conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad) pueden influir en lo que éstos son capaces de hacer y en cuán eficazmente será su desempeño.

Por lo general, los roles grupales tienen que ver con la ejecución del trabajo o con mantener felices a los miembros del grupo. Las normas grupales ejercen una influencia muy poderosa en el desempeño de las personas y determinan aspectos como los niveles de producción, el ausentismo y la puntualidad. Las presiones para mostrar conformidad pueden influir de manera significativa en el juicio y las actitudes individuales. Si se le permite llegar a niveles extremos, el pensamiento de grupo puede ser un problema. Los sistemas de estatus podrían funcionar como un motivador importante y tienen consecuencias por lo que se refiere al comportamiento individual, sobre todo si son incongruentes. Determinar cuál es el tamaño que debe tener el grupo para ser eficiente y eficaz depende de la tarea que se supone debe realizar. Se ha comprobado que hay una relación entre la cohesión del grupo y su productividad.

La toma de decisiones y el manejo de conflictos son procesos importantes que influyen en el desempeño y la satisfacción de los integrantes de un grupo. Si la precisión, la creatividad y el grado de aceptación son relevantes, las decisiones grupales podrían funcionar mejor. Los conflictos de relación casi siempre son disfuncionales. Bajos niveles de conflictos de proceso y niveles entre bajos y moderados de conflictos de tarea son funcionales. La comunicación eficaz y el control de los conflictos son más relevantes para el desempeño grupal cuando las tareas son complejas e interdependientes.

14.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Definir qué son los equipos de trabajo y cuáles son las mejores prácticas que influyen en su desempeño.

Entre las características que identifican a los grupos de trabajo están: hay un líder a cargo, más allá de cualquier duda; la responsabilidad siempre es personal; aunque de alcance más limitado, el propósito es el mismo que el de la organización; el trabajo es realizado individualmente; sus reuniones se caracterizan por la eficiencia y no hay colaboración ni debates abiertos; el desempeño se mide indirectamente, de acuerdo con su influencia en otras instancias; las actividades laborales son decididas por el líder del grupo, quien las delega luego a los integrantes del mismo. Entre las características de los equipos están las siguientes: el rol de liderazgo es compartido; hay una responsabilidad personal y comunitaria; el equipo crea un propósito específico; el trabajo es realizado colectivamente; sus reuniones se caracterizan

por debates de libre participación y por la resolución colaborativa de los problemas; el desempeño se mide directamente, mediante la evaluación del producto del trabajo colaborativo; las actividades laborales se deciden y ejecutan en conjunto.

Los equipos para resolución de problemas son aquellos que están enfocados en mejorar las actividades laborales o resolver problemas específicos. Los equipos de trabajo autoadministrados son responsables de un proceso de trabajo completo o de un segmento del mismo. Los equipos interfuncionales están conformados por individuos procedentes de varias especialidades funcionales. Los equipos virtuales utilizan la tecnología para poner en contacto a sus integrantes (los cuales se hallan físicamente dispersos) con el propósito de que cumplan un objetivo común.

Entre las características de un equipo efectivo están las siguientes: objetivos claros, habilidades relevantes, confianza mutua entre sus integrantes, unidad de compromiso, buena comunicación, habilidades de negociación, un liderazgo apropiado, y apoyo interno y externo.

14.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar temas contemporáneos relativos a la administración de equipos.

Los desafíos inherentes a la administración de equipos globales quedan evidenciados en los recursos de los miembros del grupo, sobre todo por lo que se refiere a la diversidad de características culturales; en la estructura del grupo, particularmente en relación con la conformidad, el estatus, la holgazanería social y la cohesión; en los procesos de grupo, en especial en los correspondientes a la comunicación y al manejo de conflictos; y en el papel que juega el gerente para lograr que todo funcione.

Debido al énfasis que están haciendo las organizaciones actuales en los equipos de trabajo, los gerentes necesitan reconocer que, en principio, son pocas las personas que saben cómo formar parte de ellos o desempeñarse como miembros eficaces de los mismos. Como cualquier comportamiento, los miembros de un equipo tienen que aprender la habilidad y seguir practicándola y reforzándola. Por lo que se refiere al desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo, los gerentes deben concebir su participación, sobre todo, como asesores enfocados en la creación de equipos más comprometidos, colaborativos e inclusivos.

Los gerentes necesitan comprender los patrones de conexión informal que se generan entre los individuos que forman parte de un grupo, ya que esas relaciones sociales informales pueden contribuir a su eficacia u obstaculizarla.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Describa los diferentes tipos de grupos que existen y las cinco etapas de que consta el desarrollo grupal.
2. Explique cómo se ven afectados el desempeño y la satisfacción del grupo por las condiciones externas y por los recursos de sus miembros.
3. Analice cómo influyen la estructura, los procesos y las tareas grupales en el desempeño y la satisfacción del grupo.
4. Establezca las diferencias entre los grupos y los equipos.
5. Describa los cuatro tipos más comunes de equipos.
6. Liste las características de los equipos eficaces.
7. Explique el papel que juegan las redes informales (sociales) en la administración de equipos.
8. ¿Cuál cree que sería la reacción de los teóricos de la administración científica ante la creciente confianza que tienen las organizaciones actuales en los equipos? ¿Qué opinarían al respecto los teóricos de la ciencia conductual?

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

¿Cree usted que, cuando los compañeros de trabajo colaboran de forma muy estrecha en la ejecución de un proyecto de equipo, podrían caer en un exceso de información?[69] En cierta compañía, los integrantes de un equipo que acaba de terminar un proyecto muy importante salieron a comer para celebrar. Durante la comida, uno de ellos mencionó que estaba entrenando para participar en una carrera ciclista de 22 kilómetros. Además de contar a sus compañeros algunos detalles sobre su casco y sus pantaloncillos de licra recientemente adquiridos, el individuo en cuestión les confió que se había rasurado todo el vello corporal para reducir la resistencia aerodinámica. Más tarde, otro de los miembros del equipo preguntó: "¿Por qué tenía que ser tan específico? ¿Qué voy a hacer ahora para deshacerme de toda esa información privada de alguien que sólo es un compañero de trabajo, no un amigo?" ¿Qué opina usted al respecto? ¿A qué podría deberse que llegue un momento en que los colegas de trabajo compartan información demasiado personal? ¿En qué medida han contribuido las redes sociales y la tecnología en general a este tipo de divulgación de datos? ¿Cuáles son las implicaciones éticas de compartir información tan personal en el entorno laboral?

DESARROLLE SUS HABILIDADES como orientador

Acerca de la habilidad

Cada vez es más frecuente que, al hablar de gerentes eficaces, se mencione que suelen comportarse más como orientadores que como jefes. En consecuencia, se espera que proporcionen instrucción, guía, consejo y estímulo para ayudar a que los miembros de los equipos a su cargo mejoren su desempeño laboral.

Pasos para practicar la habilidad

1. *Analice qué puede hacer para mejorar el desempeño y las capacidades del equipo.* Los orientadores buscan oportunidades para que los miembros de sus equipos expandan sus capacidades y mejoren su desempeño. ¿De qué manera? Puede tomar como base los comportamientos siguientes. Observe todos los días cómo actúan los integrantes de su equipo. Hágales preguntas como: ¿Por qué haces esta tarea así? ¿Podrías hacerla de mejor manera? ¿Qué otros métodos podrías utilizar? No trate a los miembros del equipo únicamente como empleados; por el contrario, muestre un interés genuino en su faceta de seres humanos. Respételos como individuos. Escuche lo que cada uno de ellos tiene que decirle.
2. *Cree un clima de apoyo.* Es responsabilidad del orientador reducir las barreras que obstaculizan el desarrollo y facilitar un clima que estimule la mejora del desempeño personal. ¿De qué manera? Puede tomar como base los comportamientos siguientes. Cree un clima que contribuya al intercambio de ideas libre y sin cortapisas. Ofrezca ayuda y asistencia. Dé guía y consejo cuando le sean solicitados. Aliente a su equipo. Sea positivo y optimista. No amenace. Pregunte: "¿Algo de lo que aprendimos en esta situación podría ayudarnos en el futuro?" Reduzca los obstáculos. Haga ver a los miembros del equipo que valora la contribución que hacen al cumplimiento de los objetivos del grupo. Asuma a título personal la responsabilidad por los resultados pero no reste importancia a las aportaciones de los miembros del equipo. Siempre que tengan éxito, valide sus esfuerzos. Cuando fracasen, indíqueles en qué radicó el error. Nunca culpe a los miembros del equipo por un mal resultado.
3. *Estimule a los miembros del equipo a modificar su comportamiento.* La prueba definitiva para evaluar la eficacia del orientador estriba en comprobar si el desempeño de los empleados ha mejorado. Por consiguiente, debe fomentar el crecimiento y el desarrollo constantes. ¿Cómo puede lograrlo? Ponga en práctica los comportamientos siguientes. Reconozca y recompense las mejoras aunque sean pequeñas y utilice sus habilidades de orientador para conseguir que los empleados sigan esforzándose por mejorar. Implemente un estilo colaborativo, permitiendo que los miembros del equipo participen en la identificación y elección de ideas de mejora. Divida las actividades complejas en tareas más simples. Modele a través de su propia conducta las cualidades que espera que desarrolle el equipo. Si quiere que los integrantes del mismo sean abiertos, entregados, comprometidos y responsables, exhiba usted mismo esas cualidades.

Práctica de la habilidad

Los esfuerzos de colaboración tienen más éxito cuando todos los miembros del grupo o equipo contribuyen de forma específica a las tareas que conducen al cumplimiento del objetivo. Para mejorar su habilidad de fomentar el esfuerzo de equipo, elija dos de las siguientes actividades y divida cada una de ellas en por lo menos seis u ocho tareas o pasos independientes. Asegúrese de señalar cuáles pasos son secuenciales y cuáles pueden ejecutarse simultáneamente con otros. ¿Cuál cree que es el tamaño ideal del equipo encargado de llevar a la práctica cada una de las actividades que eligió?

a. Preparar una tortilla de huevo
b. Lavar el auto
c. Crear una lista de correos computarizada
d. Diseñar un cartel publicitario
e. Planear un viaje para esquiar
f. Reabastecer el departamento de frutas y verduras de un supermercado

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Derek Yach, vicepresidente de políticas globales de salud de PepsiCo, está conformando un equipo de "científicos idealistas con la misión de desarrollar alternativas para Doritos".70 Los participantes, médicos e investigadores con doctorados, muchos de los cuales han ganado su reputación trabajando en lugares como la Clínica Mayo, la Organización Mundial de la Salud y otras instituciones de similar prestigio, tienen la encomienda de crear opciones más saludables "haciendo que los ingredientes dañinos lo sean un poco menos". Imagine que usted está al frente de este equipo de élite. ¿Cómo lo lideraría?

Formen equipos de 2 o 3 estudiantes. La tarea de su equipo consistirá en hacer algunas propuestas para liderar el equipo recién descrito. (*Sugerencia:* Analicen la figura 14-10). Generen una lista de ideas. Prepárense para compartirlas con el resto de la clase.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Piense en algún grupo al que pertenezca (o haya pertenecido). Trace su desarrollo considerando las etapas descritas en la figura 14-2. ¿Qué tan parecido fue el progreso de su grupo al modelo de desarrollo que analizamos en el capítulo? ¿De qué manera podría utilizarse dicho modelo para mejorar la eficacia del grupo?
- Utilizando el mismo grupo, redacte un informe en el cual describa los detalles siguientes: tipos de roles desempeñados

y quiénes los desempeñan, normas del grupo, problemas de conformidad, sistema de estatus, tamaño del grupo y qué tan eficiente/eficaz es, y cohesión del grupo.

- Utilizando el mismo grupo, describa cómo se toman las decisiones. ¿El proceso que emplea es eficiente? ¿Es eficaz? Describa los tipos de conflicto que surgen con más frecuencia (de relación, de proceso o de tarea) y explique cómo son manejados. Añada estos datos a su informe sobre el desarrollo y la estructura del grupo.
- ¿Qué rasgos de personalidad considera que deben tener quienes saben trabajar en equipo? Investigue un poco antes de responder esta pregunta y redacte un informe en el que detalle sus hallazgos.
- Seleccione dos características de los equipos eficaces que se listan en la figura 14-10 y desarrolle un ejercicio para creación de equipos que pueda contribuir a que un grupo mejore en cada una de ellas. Sea creativo. Redacte un informe en el cual describa los ejercicios y asegúrese de explicar cuál es la aportación de los mismos a la mejora o el desarrollo de las características elegidas.
- Cuando trabaje en grupo (cualquier tipo de grupo, ya sea alguno al que pertenezca o al que haya sido asignado), ponga mucha atención a lo que ocurre en él a medida que se completan las tareas. ¿Cómo se ve afectado el desempeño del grupo en la ejecución de tareas por su estructura o sus procesos?
- Lecturas sugeridas por los autores: Tom Rath, *Vital Friends* (Gallup Press, 2006); Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization* (McGraw-Hill, 2005); Patrick Lencioni, *Overcoming the 5 Dysfunctions of a Team* (Jossey-Bass, 2005); Ben Mezrich, *Bringing Down the House: The Inside Story of Six MIT Students Who Took Vegas for Millions* (Free Press, 2002); Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Discipline of Teams* (Wiley, 2001); y Jean Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt, *Hot Groups* (Oxford, 1999).
- Investigue qué es y cómo funciona la lluvia de ideas; escriba un informe en el cual describa sus hallazgos a su profesor y haga una lista de sugerencias para utilizar esta técnica como una herramienta eficaz de toma de decisiones.
- Ponga por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Turismo a lo largo y ancho del mundo

A muchas personas de todo el mundo les gusta viajar. ¿Y a usted? ¿Ha visitado otros países o espera hacerlo algún día? Para quienes hacen turismo internacional, las guías de consejos de viaje pueden resultar muy valiosas. Lonely Planet, una compañía australiana, se ha convertido en el punto de referencia en ese campo, al ofrecer guías de viaje precisas y actualizadas que han acompañado a miles de viajeros en sus recorridos por todo el orbe.[71]



Gracias al desarrollo de un eficaz equipo de escritores, cartógrafos, diseñadores, investigadores de imágenes y otros colaboradores independientes de categoría profesional, Tony y Maureen Wheeler, fundadores de Lonely Planet Publications, consiguieron hacer crecer a su compañía: lo que originalmente había sido tan sólo una editorial modesta, se convirtió en la empresa de publicación de guías de viaje más grande del mundo.
Fuente: AP Photo/Chiang Ying-ying

Originalmente, Lonely Planet fue una empresa familiar nacida por iniciativa del matrimonio formado por Tony y Maureen Wheeler. En 1971, cuando Tony concluyó sus estudios profesionales en Londres, él y su esposa decidieron embarcarse en un viaje de aventura antes de "sentar cabeza" y comenzar a trabajar de manera formal. Armada con un puñado de mapas, la pareja condujo a lo largo y ancho de Europa, antes de vender su automóvil en Afganistán. A partir de ese punto, los Wheeler continuaron su viaje utilizando autobuses locales, trenes y embarcaciones, o pidiendo rides, ya que debían ajustarse a un presupuesto diario de 6 dólares australianos. Su viaje de nueve meses de duración los condujo por Pakistán, Cachemira, India, Nepal, Tailandia, Malasia, Indonesia y, finalmente, Australia. Según cuentan, llegaron a Sídney un día después de la Navidad de 1971, con un remanente de sólo 27 centavos de dólar. Su plan era trabajar en la ciudad hasta reunir lo suficiente para comprar los pasajes de avión que les permitirían regresar a Londres. Sin embargo, pronto se dieron cuenta de que había muchas personas interesadas en conocer sus experiencias de viaje. Animados por sus amigos, Tony y Maureen comenzaron a trabajar en una guía de viaje titulada *A través de Asia con gastos mínimos*. Una semana después de publicar y colocar el libro de 96 páginas en una librería de Sídney, la pareja había logrado vender 1 500 ejemplares; había nacido la compañía Lonely Planet. Los Wheeler financiaron su segundo viaje por Asia con las utilidades generadas por su primer libro y luego publicaron una nueva guía, *Sureste asiático para mochileros* (con presupuesto limitado). Una serie de guías de viaje básicas, escritas por Tony y Maureen, produjo los ingresos suficientes como para cubrir sus propios recorridos y los gastos de publicación, pero sin darles ganancia alguna. Su decisión de producir una guía de viaje a la India de 700 páginas casi los lleva a la bancarrota, pero la obra se convirtió en un éxito inmediato, dándole a Lonely Planet la estabilidad financiera para seguir en marcha. Finalmente, los Wheeler podían darse el lujo de contratar editores, cartógrafos y redactores, todos los cuales trabajaban como colaboradores independientes en proyectos de equipo individuales.

Entonces, ¿cómo produce Lonely Planet sus guías de viaje? Trabajando en equipo. Cada editor comisionado (EC) tiene bajo su responsabilidad un área geográfica y se ocupa de conseguir autores que generen contenido regional para los productos de viaje digitales e impresos de la editorial. Los CE investigan a detalle cada uno de los destinos turísticos para descubrir en ellos todo lo que los viajeros quieren hallar, es decir, aquello que está de moda o es interesante. Asimismo, reciben aportaciones de especialistas y expertos regionales. Con base en la información obtenida, los CE redactan una sinopsis y la entregan a redactores profesionales que trabajan por proyecto. Éstos hacen mucha labor de investigación antes de realizar el viaje por sí mismos, llevando consigo la sinopsis, un cuaderno en blanco y una computadora portátil para realizar un diligente trabajo de campo en el destino que les ha sido asignado. Concluida la investigación, comienza la redacción del manuscrito, mismo que debe estar listo en una fecha predeterminada. El manuscrito pasa entonces a manos de los CE y los editores que trabajan en la sede central de Lonely Planet, en donde es sometido a una revisión para asegurarse de que cumple con los estándares de la empresa en términos de estilo y calidad. Los cartógrafos crean nuevos mapas a partir del material generado por los autores. Por su parte, los diseñadores de interiores trabajan con los editores para conjuntar el texto, los mapas y las imágenes. El equipo de diseño y los investigadores de imágenes crean la portada y las secciones de fotos. Un lector

de pruebas se cerciora de que no existan errores ortográficos, tipográficos o de diseño. Luego el libro es enviado a impresión y encuadernación y, finalmente, a las librerías para su venta.

Desde que fuera publicada su primera y muy modesta guía de viajes, Lonely Planet Publications ha crecido hasta convertirse en la editorial independiente de guías turísticas más grande del mundo. En un momento dado, Tony y Maureen se percataron de que necesitaban un socio con los recursos necesarios para seguir desarrollándose, sobre todo en el área digital del negocio. Así, BBC Worldwide adquirió una participación de 75 por ciento de la empresa en octubre de 2007 y, en 2011, el 25 por ciento restante.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. ¿Qué retos implica la creación de un equipo eficaz en una organización cuyo personal está conformado por profesionales independientes? ¿Qué podrían hacer los gerentes para enfrentar tales desafíos?
2. ¿Por qué cree que el trabajo en equipo es crucial para el modelo de negocios de Lonely Planet?
3. Utilizando la figura 14-10, explique cuáles características de los equipos eficaces serían más importantes para los equipos que producen las guías de viajes de Lonely Planet. Explique su elección.

CASO DE APLICACIÓN 2 737: Formando equipos para levantar el vuelo



Los miembros del equipo administrativo de los jet 737 de Boeing ovacionaron a los equipos de innovación de la compañía durante un evento de celebración en su honor por haber desarrollado métodos de mejora para sus procesos de trabajo. Las mejoras produjeron un incremento de la producción que satisfizo la demanda de los clientes de contar con nuevos aviones que remplazaran las viejas flotillas.
Fuente: AP/Photo/Stephen Brashear

El Boeing 737, un jet bimotor de fuselaje estrecho y de corto a medio alcance, recorrió por primera vez las líneas de ensamblaje en 1967.[72] Hoy en día, más de medio siglo después, es la aeronave de reacción más vendida en la historia de la aviación. El 737 es la única aeronave de fuselaje estrecho de Boeing y actualmente están en producción las series 600, 700, 800 y 900ER del modelo. Por otro lado, se calcula que el 737MAX, completamente rediseñado y con nuevo motor, entrará en servicio en 2017. Toda vez que las aerolíneas están reemplazando sus antiguas flotillas de aeronaves, Boeing enfrenta la necesidad de acelerar su producción para satisfacer la demanda y hacerlo eficientemente. Pero los gerentes de la compañía se preguntan cómo producir más aviones sin aumentar la infraestructura. Manejar la fabricación de un producto cuyo valor asciende a decenas de millones de dólares (cada 737-800 se vende por 84.8 millones de dólares) implica "caminar sobre la cada vez más angosta línea que determina la diferencia entre generar efectivo y terminar con un exceso de aeronaves". Y Boeing está apoyándose en sus equipos de innovación para enfrentar el reto.

Boeing ha utilizado las ideas generadas por sus empleados desde la década de 1990, cuando su fábrica de Renton, Washington, empezó a adoptar técnicas de manufactura "esbelta". Hoy en día, los equipos de empleados tienen una amplia participación en la compañía. Por ejemplo, el miembro de un equipo concibió una idea para solucionar el problema de que las rebabas de metal a veces provocaban pinchazos en los neumáticos de las aeronaves mientras éstas recorrían la línea de ensamblaje. ¿La solución? Utilizar un lienzo protector que abarcara los cuatro neumáticos principales del tren de aterrizaje. Otro equipo ideó una forma de reorganizar su espacio de trabajo para fabricar al mismo tiempo cuatro motores en lugar de tres. Uno más, encargado del proceso de esmaltado, rediseñó sus rutinas de trabajo y redujo entre 10 y 15 minutos la realización de cada labor desempeñada por un empleado. Otro equipo requirió cinco años para perfeccionar el proceso de instalación de los tubos hidráulicos en el tren de aterrizaje de los aviones, pero el tiempo invertido rindió frutos a la larga.

Estos equipos de empleados están conformados por entre siete y diez trabajadores con "diversos antecedentes", desde mecánicos y obreros de ensamblaje hasta ingenieros, y tienden

a enfocarse en una parte específica del jet, como el equipo de aterrizaje, los asientos para pasajeros o las áreas de servicio. Estos equipos suelen reunirse hasta una vez por semana. ¿Y qué hay respecto de su rapidez en el trabajo? Hoy en día, les toma más o menos 11 días completar el ensamblaje final de un jet 737, mientras que hace una década se requerían 22 días para lograrlo. El objetivo de los equipos a corto plazo es "reducir ese número a nueve días".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué tipos de equipo(s) parecen ser los utilizados en Boeing, de acuerdo con el artículo anterior? Explique.
2. Como ilustra el artículo, a veces podría pasar algún tiempo antes de que un equipo cumpla su objetivo. ¿Qué haría usted, en su posición de gerente, para motivar al equipo a seguir intentándolo?
3. ¿Qué papel considera que debe jugar el líder del equipo en este tipo de escenario? Explique.
4. Utilizando la figura 14-10, explique cuáles de las características de los equipos eficaces serían necesarias para los equipos de Boeing.

PARTE 5 Práctica administrativa

La disyuntiva de un gerente

La teoría administrativa sugiere que, en comparación con un individuo, los grupos conformados por diversas personas serán más creativos, ya que sus integrantes aportarán una variedad de ideas, perspectivas y enfoques. En el caso de una organización como Google, la innovación constituye un ingrediente fundamental para el éxito y los equipos representan una forma de vida. Si la teoría administrativa tiene razón en lo relativo a los equipos, el centro de investigación y desarrollo que Google tiene en India debería sobresalir en materia de innovación. ¿Por qué? Porque una de sus características principales es la heterogeneidad, a pesar de que todos los empleados son indios. Entre los "googlers" que trabajan ahí es posible encontrar hindúes, sikhs, musulmanes, budistas, cristianos y jainistas que dominan el inglés, el hindi, el tamil, el bengalí y muchos otros de los 22 idiomas con reconocimiento oficial en India. Una de las habilidades que Google busca en los candidatos a ocupar un puesto en la empresa es la capacidad de trabajar como miembros de un equipo. En vista de que la compañía sigue creciendo a gran velocidad, nuevos "googlers" se suman continuamente a sus equipos.

Imagine que trabaja como gerente en las oficinas de Google en Hyderabad, India. ¿Qué haría para evaluar la capacidad de un candidato para trabajar como miembro de un equipo y cómo mantendría el impulso innovador de su equipo cuando se unan al mismo nuevos ingenieros y diseñadores?

Perspectiva global

Productividad de la fuerza laboral. Ésta es una medida de desempeño muy importante para los gerentes y los creadores de políticas de todo el mundo. Los gobiernos quieren que sus fuerzas de trabajo sean productivas. A los gerentes les interesa que sus empleados sean productivos. La productividad tiene que ver tanto con la eficiencia como con la eficacia. Recuerde lo que dijimos respecto de esos conceptos en el capítulo 1. La eficiencia consiste en conseguir la mayor producción posible a partir de la menor cantidad de insumos o recursos. O, para decirlo de otra manera, eficiencia es hacer las cosas de la forma correcta. Por su parte, la eficacia radica en llevar a cabo las actividades laborales que derivarán en el cumplimiento de los objetivos, esto es, hacer aquello que redundará en el logro de la meta. Tomando en cuenta lo anterior, ¿cómo se comporta la productividad de la fuerza laboral alrededor del mundo? A continuación se presentan algunas de las tasas de crecimiento de productividad más recientes, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): Australia, 0.7 por ciento; Bélgica, -1.2 por ciento; Canadá, 0.7 por ciento; Estonia, -1.7 por ciento, Grecia, -0.9 por ciento; Irlanda, 2.4 por ciento; Corea, 1.8 por ciento; Polonia, 3.4 por ciento; Turquía, 2.4 por ciento; Reino Unido, 1.9 por ciento; y Estados Unidos, 0.2 por ciento. Un factor que ha tenido un efecto significativo en las tasas de productividad de la fuerza laboral es la recesión económica global. Aparentemente la productividad se incrementó durante la primera parte de la crisis, pero luego, cuando la desaceleración económica se perpetuó, las tasas de productividad de muchas naciones se desplomaron. Los economistas especializados en temas laborales sugieren la posibilidad de que las empresas estén alcanzando su límite por lo que se refiere a explotar la capacidad de trabajo de sus empleados.

Analice las preguntas siguientes, tomando en consideración lo que aprendió en la parte 5:

- *¿Cómo podría verse afectada la productividad de la fuerza laboral por el diseño organizacional? Revise los seis elementos clave del diseño organizacional.*
- *¿Qué tipos de diseño organizacional adaptativo podrían contribuir al incremento de la productividad de los trabajadores? ¿Cuáles podrían ocasionar su detrimento?*
- *¿De qué manera podría verse afectada la productividad laboral por el método utilizado por una organización para manejar a sus recursos humanos? ¿Cómo podrían aprovechar los gerentes sus procesos de RH para mejorar la productividad de los trabajadores?*
- *La pregunta siguiente fue diseñada para hacerlo reflexionar. ¿Los equipos son más productivos que los individuos? Analice la pregunta y explique su respuesta.*
- *¿Qué opina usted respecto de la afirmación de algunos expertos, en el sentido de que tal vez las empresas estén llegando a su límite por lo que se refiere a explotar la capacidad de trabajo de sus empleados? ¿Qué implicaciones tendría este hecho para la toma de decisiones de organización por parte de los gerentes?*

Fuentes: C. Dougherty, "Workforce Productivity Falls", Wall Street Journal, *4 de mayo de 2012, p. A5; "Labour Productivity Growth in the Total Economy", Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=PDYGTH, febrero de 2012; e "International Comparisons of Manufacturing Productivity and Unit Labor Cost Trends, 2010", Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor [www.bls.gov], 1 de diciembre de 2011.*

Caso continuo

Starbucks – Organización

Organizar es una tarea de gran importancia para los gerentes. Una vez que la empresa ha creado sus objetivos y planes, la función de organización dispara el proceso de supervisión de su cumplimiento. Al organizar, los gerentes definen qué trabajo tiene que ser llevado a cabo y crean una estructura que permita su ejecución eficiente y eficaz a manos de los miembros contratados por la organización. En vista de que Starbucks sigue expandiéndose en el ámbito global y ha puesto en marcha iniciativas de innovación estratégica, sus gerentes deben lidiar con la necesidad de organizar y reorganizar continuamente sus esfuerzos laborales.

Estructuración de Starbucks

Como ocurre con muchas empresas de nuevo cuño, los fundadores originales de Starbucks organizaron su compañía con base en una estructura simple derivada de las fortalezas únicas con que contaba cada uno de ellos: Zev Siegl se convirtió en experto en operaciones minoristas y Jerry Baldwin asumió las funciones



Michelle Gass llegó a ocupar la presidencia de Starbucks Europe, Middle East, and Africa. Previamente había trabajado para Procter & Gamble y su experiencia laboral en una empresa con valor superior a los 10 000 millones de dólares le franqueó muchas puertas. Durante su labor en Starbucks, Michelle, quien le reportaba directamente a Schultz, lideró con éxito la operación de la empresa en mercados como Reino Unido, Francia y Alemania, además de ser responsable de desarrollar empresas conjuntas y otorgar licencias de operación en Europa, Rusia y el Medio Oriente.
Fuente: REUTERS/Robert Sorbo

administrativas; por su parte, Gordon Bowker era el soñador que se describía a sí mismo como "un hombre romántico, amante de la magia y el misterio", y planteó desde un principio que visitar una cafetería Starbucks debía "ser como escapar brevemente a un mundo lejano". Cuando el negocio comenzó a crecer, llegó un momento en que Jerry reconoció la necesidad de contratar gerentes profesionales y con experiencia. Fue entonces que Howard Schultz (hoy en día, presidente y director general de Starbucks) se unió a la empresa, aportando sus habilidades en ventas, marketing y comercialización. Cuando los propietarios originales tomaron la decisión de venderle la compañía, Schultz pudo ponerla en la ruta que la llevaría a convertirse en lo que es hoy en día, y en lo que espera que sea en el futuro.

A medida que Starbucks se ha expandido, su estructura organizacional ha ido modificándose para ajustarse al crecimiento. Sin embargo, la empresa se enorgullece de contar con una estructura corporativa bastante sencilla. Howard Schultz se ubica en la cúspide y se ha ocupado de conformar un equipo de ejecutivos procedentes de compañías como Nestlé, Procter & Gamble, Corbis, Microsoft y PepsiCo. Según él: "Quería allegarme personas que tuvieran experiencia trabajando en empresas cuyo valor ascendiera por lo menos a 10 000 millones de dólares". Entre los directivos corporativos de primer nivel están: cuatro presidentes (para las divisiones Starbucks Americas, Starbucks Coffee China and Asia Pacific, Starbucks Europe, Middle East and Africa, y Channel Development and Emerging Brands); cuatro directores generales (de finanzas/administración, de creatividad, de operaciones digitales y de información); cuatro vicepresidentes ejecutivos (uno que funge como secretario y consejero general, uno encargado de las operaciones de la cadena de suministro global, uno más dedicado a los recursos humanos y otro enfocado en las relaciones públicas); y dos vicepresidentes senior (para las áreas de café global y estrategia global). Una descripción completa del equipo ejecutivo de Starbucks y sus responsabilidades individuales están disponibles en el sitio web de la compañía.

Aunque el equipo ejecutivo establece la siempre importante dirección estratégica, el trabajo "real" de Starbucks es realizado en el centro de soporte de la empresa, en sus oficinas zonales, en los puntos de venta minorista y en sus plantas de tostado. El centro de soporte proporciona apoyo y asesoría a todos los demás aspectos de las operaciones corporativas, en las áreas contable, financiera, de tecnologías de la información y de la administración de las cadenas de suministros y ventas.

Las oficinas zonales supervisan las operaciones regionales de las tiendas minoristas y dan respaldo a la dirección en labores de administración de recursos humanos, instalaciones, contabilidad, finanzas y ventas. El vínculo esencial entre las oficinas zonales y cada una de las cafeterías minoristas son los gerentes distritales, cada uno de los cuales supervisa entre 8 y 10 cafeterías (antes solían encargarse de una docena). Como los gerentes distritales tienen que salir a la calle para trabajar en los puntos de venta, casi todos ellos usan tecnologías móviles, lo cual les permite pasar más tiempo en las cafeterías pero manteniéndose conectados con sus oficinas. Estos gerentes distritales han sido calificados como "la parte más importante de la compañía", ya que es en los puntos de venta en donde la visión y los objetivos de Starbucks se hacen realidad. Por consiguiente, mantenerlos conectados es vital.

En las cafeterías minoristas, empleados contratados por hora (los baristas) atienden al público bajo la dirección de supervisores de turno, gerentes adjuntos y gerentes de sucursal. Estos gerentes son responsables de las operaciones cotidianas de cada uno de los puntos de venta de Starbucks. Uno de los desafíos organizacionales que enfrentan muchos gerentes de sucursal ha sido resultado de la decisión tomada por la compañía en el sentido de añadir más ventanillas de atención a automovilistas en las cafeterías, lo cual parece ser un movimiento estratégico, ya que el volumen de ventas promedio anual es más o menos 30 por ciento más alto en aquellas que tienen atención a automovilistas que en las que carecen de ella. El problema, sin embargo, es que las ventanillas en cuestión llegan a necesitar hasta cuatro personas para operar: una para tomar las órdenes, otra para manejar la caja registradora, una más para manipular la máquina de espressos y un "comodín" que puede desempeñar distintas labores. Además, este personal debe trabajar con cuidado y a toda velocidad para que el flujo vehicular avance oportunamente y se evite una congestión en la fila. Otros retos de organización se presentan cada vez que la compañía introduce nuevos productos y modelos de trabajo innovadores y más eficientes.

Por último, si careciera de café y otras bebidas para vender, Starbucks sencillamente no existiría. Los granos de café son procesados en las plantas de tostado que tiene la empresa en Washington, Pensilvania, Nevada, Carolina del Sur, Georgia y, fuera de Estados Unidos, en Ámsterdam. También cuenta con una planta de manufactura de Tazo Tea en Oregón y hace poco llegó a un acuerdo con Tata Global Beverages para abrir una planta de tostado en India. En cada una de sus instalaciones de manufactura, el equipo de producción genera el café y demás productos, y el equipo de distribución se encarga de administrar el inventario y hacer llegar los productos y el equipo a las cafeterías. Como la calidad del producto es esencial para el éxito de Starbucks, cada uno de los empleados de las fábricas de manufactura debe enfocarse en mantener el control de calidad en cada paso del proceso. La planta de tostado de Sandy Run, Carolina del Sur, cuenta con lo último en tecnología y es un ejemplo del compromiso de la empresa en cuanto a diseño verde. De hecho, recibió la certificación LEED® Silver para nuevas edificaciones. Y la planta más nueva de la empresa, situada en Augusta, Georgia, también fue construida tomando en consideración los estándares LEED®.

Administración de personal en Starbucks

Starbucks reconoce que los logros obtenidos son consecuencia directa de la gente que contrata. Cuando se cuenta con las ideas y la pericia de un personal talentoso y comprometido, el éxito es un resultado inevitable.

Desde su fundación, Starbucks se ha esforzado por ser un empleador que desarrolla a sus empleados y les da oportunidades de crecer y mantenerse interesados. La compañía se define como "pro-partner" y afirma que siempre ha estado comprometida a proveer a su fuerza laboral de un entorno laboral flexible y progresista, así como a tratar a todos y cada uno de sus partners con respeto y dignidad.

En vista de que Starbucks sigue creciendo, tanto en Estados Unidos como en el ámbito internacional, necesita asegurarse de que cuenta con el número adecuado de personas, ubicadas en los lugares correctos y en el momento oportuno. Pero ¿qué tipo de personas son apropiadas para Starbucks? Según la empresa, le interesa tener "gente adaptable, capaz de motivarse a sí misma, apasionada y que pueda ser creativa al participar en un equipo". Starbucks emplea diversos métodos para atraer a posibles partners. En Estados Unidos, la compañía cuenta con un centro de desarrollo profesional online, interactivo y fácil de utilizar. Las personas que buscan empleo (mismas que deben ser mayores de 16 años) pueden buscar y completar en línea su solicitud para trabajar, ya sea en el centro de soporte de la sede central (en Seattle) o en las oficinas zonales, en las plantas de tostado, administrando cafeterías o como baristas (puestos por hora) en cualquier ubicación geográfica. Además, a lo largo del año, Starbucks organiza eventos de reclutamiento en varios lugares de Estados Unidos, lo cual permite que los candidatos hablen directamente con los reclutadores y con partners en activo sobre la experiencia de trabajar en la compañía. Además, los solicitantes de puestos de medio tiempo o tiempo completo también pueden presentar su solicitud en cualquier cafetería de la cadena. Por si fuera poco, la empresa ofrece un número limitado de oportunidades para que los estudiantes realicen en ella sus prácticas profesionales durante el verano.

Las políticas laborales de Starbucks garantizan la equidad de oportunidades de empleo y prohíben estrictamente la discriminación. La diversidad y la inclusión son muy importantes para la empresa, tal como ilustran las estadísticas siguientes sobre los empleados que tiene en Estados Unidos: 65 por ciento de su fuerza laboral total está conformada por mujeres y 32 por ciento de la misma son personas afroamericanas. Ese compromiso con la diversidad está presente, de hecho, desde los rangos más altos de la organización. En un momento dado, los ejecutivos de mayor nivel participaron en una evaluación de 360 grados con la finalidad de identificar sus fortalezas y las áreas de mejora. Además, se desarrolló una serie de prácticas sobre diversidad, dirigida a los ejecutivos de nivel de vicepresidencias o superior (incluyendo un ejercicio de inmersión en la diversidad con duración de un día completo), con el propósito de consolidar sus competencias en la materia.

Aunque la capacitación en diversidad es importante para Starbucks, no es la única que ofrece. La empresa invierte continuamente en programas de capacitación y en iniciativas de desarrollo profesional: la capacitación inicial de los baristas, quienes reciben un folleto conocido como "manual del delantal verde" en el que se les exhorta a ser auténticos y considerados, tiene una duración de 23 horas; la de los supervisores de turno consta de 29 horas adicionales; la de los gerentes adjuntos se extiende a lo largo de 112 horas; y la de los gerentes de sucursal es de 320 horas. Por su parte, los aspirantes a gerente distrital reciben 200 horas de capacitación. Y todos los partners deben asistir a una clase sobre café, la cual se enfoca en ese producto y en la pasión de Starbucks por esa bebida. Además, el centro de soporte corporativo de Starbucks ofrece cursos en temas tan variados como adquisición de habilidades básicas de cómputo, solución de conflictos y administración. Los partners de Starbucks no quedan "atrapados" en sus empleos. El rápido crecimiento de la compañía genera muchas oportunidades de promoción y ascenso para todos los empleados. Si así lo desean, pueden solicitar asesoría profesional, orientación ejecutiva, rotación de puestos de trabajo, consejería y desarrollo en liderazgo para crear una ruta profesional que responda a sus necesidades. He aquí un ejemplo de los esfuerzos de capacitación de la empresa: cuando los niveles de oxígeno presente en las bolsas de café (mismo que afecta la frescura del producto) se elevaron demasiado en una de sus plantas de tostado, los partners recibieron orientación adicional y una nueva capacitación sobre procedimientos. Después de ello, el número de bolsas de café colocadas en "alarma de calidad" disminuyó 99 por ciento. Otra iniciativa relevante ocurrió en febrero de 2008, cuando Starbucks hizo algo sumamente inusual: cerró todas las cafeterías de Estados Unidos durante tres horas y media con la finalidad de capacitar y recapacitar a los baristas en la preparación de espressos. Un vocero de la empresa declaró: "Consideramos que esta capacitación era una inversión en nuestros baristas y en la experiencia Starbucks". La capacitación, bautizada como Perfeccionamiento en el arte del espresso, se enfocó en el producto central de la compañía (el espresso) y en la experiencia del cliente. La retroalimentación resultó muy positiva. Los clientes afirmaron que les daba gusto saber que la empresa se había tomado el tiempo para capacitar a su personal y que sentían que ello derivaría en una experiencia mejorada para los consumidores. Starbucks se embarcó también en una serie de capacitaciones que buscaban inspirar a los partners para que encontraran formas de llevar a cabo su trabajo más eficientemente. Un "equipo esbelto", conformado por 10 personas, viajó de región en región, animando a los gerentes y los partners a ser más eficientes.

Un tema de recursos humanos que ha ensombrecido el exitoso manejo que hace Starbucks de su fuerza laboral es su posición respecto del sindicalismo. Según la compañía, la "relación de empleo directo" justa y respetuosa que tiene con sus partners (esto es, sin intervención de un tercero que represente a los trabajadores) constituye la mejor manera de garantizarles un buen entorno laboral. Starbucks se enorgullece del trato que brinda a sus empleados. Sin embargo, la compañía se vio obligada a llegar a un arreglo para dar solución a una queja interpuesta en su contra por el Consejo estadounidense de relaciones laborales, la cual incluía más de dos docenas de acusaciones de prácticas de trabajo injustas, planteadas por el sindicato Trabajadores industriales del mundo (IWW, Industrial Workers of the World). El problema surgió a partir de las controversias ocurridas en tres cafeterías de la ciudad de Nueva York. Luego, en 2011, una huelga de los partners de Chile (único país en donde los trabajadores sindicalizados tienen una considerable presencia en la compañía), a propósito de una exigencia de aumento salarial, provocó que los baristas de otras naciones convocaran a una "semana de solidaridad global" en apoyo de los huelguistas. Los trabajadores chilenos terminaron por concluir la huelga sin llegar a un acuerdo con la empresa. Como Starbucks sigue creciendo globalmente, no hay duda de que enfrentará otros desafíos en los nuevos mercados, en donde los grupos de trabajadores locales y los requerimientos gubernamentales favorecen los contratos colectivos. Y, por otro lado, la empresa es consciente de que necesita ser muy cauta para que su imagen de patrón solidario no se vea afectada por las quejas de los trabajadores.

Preguntas de análisis

1. ¿Qué tipos de departamentalización están siendo utilizados? Explique su respuesta. (*Sugerencia:* Además de consultar la información contenida en el caso, sería recomendable que revisara la lista completa de ejecutivos corporativos y su descripción en el sitio Web de la compañía.)
2. ¿Considera que es buena idea contar con un presidente para cada una de las divisiones de la empresa? ¿Cuáles son las ventajas de ese tipo de arreglo? ¿Cuáles son las desventajas?
3. ¿Qué ejemplos de los seis elementos estructurales de la organización detecta en este caso? Descríbalos.
4. Considerando el gasto que implica el tener más gerentes, ¿por qué cree usted que Starbucks decidió reducir el número de cafeterías supervisadas por cada gerente distrital e incrementar, en consecuencia, la cantidad de gerentes necesarios? Más allá del gasto, ¿identifica otras desventajas inherentes a esta decisión?
5. ¿Por qué cree que Starbucks consideró importante mantener "conectada" a su fuerza laboral móvil? Además de la tecnología necesaria para lograrlo, ¿qué otras iniciativas cree que debe implementar la empresa para que su diseño organizacional adaptativo sea más eficiente y eficaz?
6. La administración de Starbucks ha declarado que uno de los objetivos de la empresa es abrir 1 200 nuevas cafeterías en todo el mundo. Además, la compañía ha establecido como meta financiera un crecimiento de entre 10 y 13 por ciento en sus ingresos netos totales y un incremento de sus utilidades por acción de entre 15 y 20 por ciento. ¿De qué manera contribuirá la función de organización al cumplimiento de tales objetivos?
7. La administración de Starbucks ha declarado que a la empresa le interesa tener "gente adaptable, capaz de motivarse a sí misma, apasionada y que pueda ser creativa al participar en un equipo". ¿Qué está haciendo la compañía para asegurarse de que sus procesos de selección y contratación identifiquen a ese tipo de personas?
8. Seleccione una de las ofertas de empleo publicadas en el sitio Web de la compañía. ¿Considera que la descripción y la especificación del puesto de trabajo son adecuadas? ¿Por qué? ¿Qué cambios podría sugerir?
9. Evalúe los esfuerzos de capacitación de Starbucks. ¿Qué tipos de capacitación están disponibles? ¿Qué otro(s) tipo(s) de capacitación podría(n) ser necesario(s)? Explique su respuesta.
10. Imagine que trabaja como gerente de sucursal de una cafetería Starbucks y que acaba de contratar a tres nuevos *partners* que trabajarán como baristas. Describa la orientación que les ofrecería.
11. ¿Cuál(es) de los principios de la compañía afecta(n) la función de organización de sus gerentes? Explique cómo podría(n) afectar también la manera en que los gerentes de Starbucks enfrentan (a) los problemas estructurales; (b) los problemas de ARH; y (c) los problemas de manejo de equipos. (Sugerencia: Busque los principios de Starbucks en el sitio Web de la compañía.)

Notas de la Parte 5 del Caso continuo

Reuters, "Chile Fines, Blacklists Starbucks, Wal-Mart Over Labor Practices", www.reuters.com, 9 de Agosto de 2012; R. Ahmed, "Tata Setting Up Starbucks Coffee Roasting Facility", *online.wsj.com*, 26 de Julio de 2012; boletín de prensa, "Starbucks Spotlights Connection Between Record Performance, Shareholder Value and Company Values at Annual Meeting of Shareholders", news.starbucks.com, 21 de marzo de 2012; M. Moskowitz y R. E. Levering, "The 100 Best Companies to Work For", Fortune, 6 de febrero de 2012, pp. 117+; J. Jargon, "Baristas Put Pressure on Starbucks", *Wall Street Journal*, 26 de Julio de 2011, p. B3; "Starbucks Finds Ways to Speed Up", *Training Online*, 11 de Agosto de 2009; M. Herbst, "Starbucks' Karma Problem", *BusinessWeek*, 12 de enero de 2009, p. 26; "Fresh Cup of Training", *Training Online*, 1 de mayo de 2008; "Training 135 000 Employees In One Day – Starbucks Closes Store To Do It", www.thecareerrevolution.com, 27 de febrero de 2008; K. Maher y J. Adamy, "Do Hot Coffee and 'Wobblies' Go Together?", *Wall Street Journal*, 21 de marzo de 2006, pp. B1+; A. Serwer, "Interview with Howard Schultz", *Fortune* (Europe), 20 de marzo de 2006, pp. 35-36; S. Gray, "Fill 'er Up – With Latte", *Wall Street Journal*, 6 de enero de 2006, pp. A9+; W. Meyers, "Conscience in a Cup of Coffee", US News & World Report, 31 de octubre de 2005, pp. 48-50; J. M. Cohn, R. Khurana y L. Reeves, "Growing Talent as if Your Business Depended on It", *Harvard Business Review*, octubre de 2005, pp. 62-70; P. B. Nussbaum, R. Berner y D. Brady, "Get Creative", *BusinessWeek*, 1 de Agosto de 2005, pp. 60-68; S. Holmes, "A Bitter Aroma at Starbucks", *BusinessWeek*, 6 de junio de 2005, p. 13; J. Cummings, "Legislative Grind", *Wall Street Journal*, 12 de abril de 2005, pp. A1+; "Starbucks: The Next Generation", *Fortune*, 4 de abril de 2005, p. 20; P. Kafka, "Bean Counter", *Forbes*, 28 de febrero de 2005, pp. 78-80; A. Lustgarten, "A Hot, Steaming Cup of Customer Awareness", *Fortune*, 15 de noviembre de 2004, p. 192; y A. Serwer y K. Bonamici, "Hot Starbucks to Go", *Fortune*, 26 de enero de 2004, pp. 60-74.

CAPÍTULO

15 Comprensión del comportamiento individual

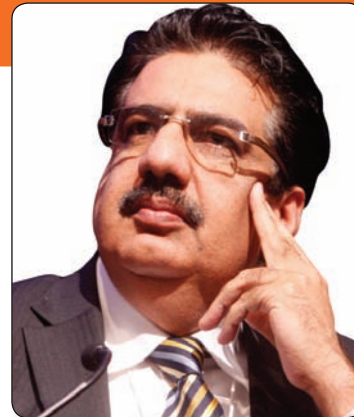
BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

La base de operaciones de HCL Technologies es la mayor democracia del mundo, de manera que parece bastante justo que la empresa, con sede en Nueva Delhi, esté tratando de poner en práctica un experimento radical de pluralismo en el entorno laboral. *Siendo una de las compañías más grandes de la India, HCL comercializa diversos productos y servicios relacionados con las tecnologías de la información, como computadoras portátiles, desarrollo de software a la medida y asesoría en tecnología. Atraer y conservar personal con talento sobresaliente es uno de los desafíos que enfrenta HCL. Y, considerando su tamaño, la empresa no cuenta con la atmósfera de diversión característica de las organizaciones de nuevo cuño. Vineet Nayar, su director general (en la fotografía de la página siguiente), asumió el compromiso de crear una compañía en donde la labor de los líderes sea permitir que el personal encuentre su propio destino a partir de sus fortalezas. Una de las iniciativas puestas en marcha por Nayar consistió en impulsar una innovadora cultura en la que los empleados son primero. Ése es el valor cultural más importante que, según su punto de vista, conseguirá dar un lugar a la compañía en el futuro.[1] Pero, ¿qué ha hecho Nayar para dar un lugar primordial a los empleados? Parte de su iniciativa de transformación cultural se gestó en torno de la estructura de la organización. HCL invirtió su estructura organizacional y otorgó más poder a los empleados de primera línea, particularmente a aquellos que están en contacto directo con los clientes y usuarios. Además, aumentó su inversión en el desarrollo de los trabajadores y mejoró la comunicación fomentando una mayor transparencia. Los empleados fueron animados a comunicarse con Nayar sin intermediarios. A través de un foro llamado U&I (acrónimo que podría traducirse como "entre tú y yo"), Nayar*



Fuente: AP Photo/M. Lakshman

recopila más de cien preguntas planteadas por los empleados cada semana. "Dejé las puertas abiertas a la crítica", ha comentado. No obstante, es probable que la pieza clave de la misión cultural de la empresa sea lo que HCL ha denominado "pago basado en la confianza".



Fuente: AP Photo/Michel Euler

Una de las iniciativas impulsadas por Vineet Nayar consistió en impulsar una innovadora cultura en la que los empleados son primero.

En contraste con el estándar de la industria, que establece un pago promedio con variación de 30 por ciento para los empleados, HCL decidió otorgar salarios fijos más elevados y reducir el componente variable. Por otro lado, hace poco, Nayar implementó un experimento diseñado para detectar el talento desde la perspectiva de los trabajadores: entregó a un grupo de 100 empleados cierta cantidad de dinero en divisas virtuales y les dijo que podían "gastarlo" en los miembros de sus grupos que, según su punto de vista, aportaran más valor a la compañía.

¿Realmente la singular cultura de "los empleados primero" que utiliza HCL Technologies atrae empleados sobresalientes? Rajeev Sawhney, presidente de la división europea de HCL, sostiene que sí. Según él, la capacidad emprendedora constituye un valor clave de la cultura de la empresa. "Los empleados de HCL se distinguen de todos los demás." La razón es que muestran una muy elevada necesidad de logro y son extremadamente persuasivos. Además, tienen mucha energía y están siempre dispuestos a poner a prueba métodos de trabajo nuevos y diferentes.

La filosofía "los empleados primero" incluye una política de cero despidos, misma que ha sido difícil sostener debido a las presiones impuestas por la crisis económica. Tal como les ocurrió a muchos de sus competidores, llegó un momento en que HCL tuvo un exceso de empleados y se vio

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

15.1 ***Identificar*** *el enfoque y los objetivos que guían el comportamiento individual en las organizaciones.*

15.2 ***Explicar*** *el papel que juegan las actitudes en el desempeño laboral.*

15.3 ***Describir*** *diferentes teorías de la personalidad.*

15.4 ***Describir*** *la percepción y los factores que influyen en ella.*

15.5 ***Analizar*** *las teorías del aprendizaje y reconocer su importancia en la formación del comportamiento.*

15.6 ***Analizar*** *temas contemporáneos relativos al comportamiento organizacional.*

obligado a suspender los aumentos salariales. A pesar de todo, la empresa mantuvo su promesa y no despidió a ninguno de los trabajadores. Conforme los negocios comenzaron a repuntar, sin embargo, fueron éstos los que se dieron a la tarea de revisar las ofertas de trabajo de los competidores. Tal vez sea hora de vigilar y llevar un registro del nivel de satisfacción de los empleados. Así las cosas, ***¿qué debería hacer ahora Vineet Nayar?***

Aunque son pocos los gerentes que llegan tan lejos como Vineet Nayar en cuanto a fomentar la satisfacción de sus empleados, son muchas las organizaciones que están interesadas en las actitudes de su fuerza de trabajo. Al igual que él, la mayoría de los gerentes desean atraer y retener empleados con las actitudes y la personalidad correctas. Quieren gente que destaque y trabaje con ahínco, que tenga buenas relaciones con los clientes y con sus compañeros de trabajo, que cuente con actitudes adecuadas y practique comportamientos laborales apropiados. Por desgracia, como probablemente usted ha notado ya, las personas no siempre se comportan como empleados "ideales". Por el contrario, acostumbran abandonar el empleo a la primera oportunidad y, a veces, hasta llegan a publicar comentarios negativos sobre el mismo en algún blog. Cada individuo se comporta de manera distinta; incluso, una misma persona puede conducirse de cierta forma un día y de otra completamente diferente una semana después. Piense, por ejemplo, en sus familiares, amigos o compañeros de trabajo. ¿No es verdad que en ocasiones exhiben una conducta que lo lleva a preguntarse por qué actuaron de tal o cual manera?

15.1 ***Identificar*** *el enfoque y los objetivos que guían el comportamiento individual en las organizaciones.*

comportamiento
Acciones realizadas por las personas

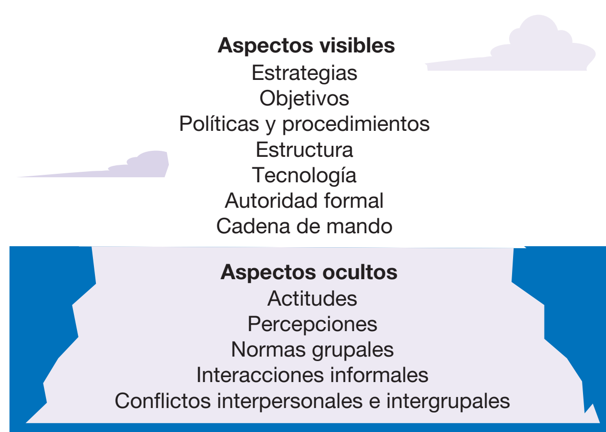
comportamiento organizacional
Análisis de las acciones que realizan las personas en el ámbito laboral

ENFOQUE y objetivos del comportamiento organizacional

Los gerentes necesitan desarrollar habilidades para tratar adecuadamente a su personal. El material que abordaremos en éste y los siguientes tres capítulos se centra de manera fundamental en un campo de estudio conocido como *comportamiento organizacional* (*CO*). Aunque su interés primordial es el **comportamiento** (es decir, las acciones realizadas por las personas), el **comportamiento organizacional** es el análisis de las acciones que realizan las personas en el ámbito laboral.

Uno de los desafíos que se enfrentan al tratar de comprender el comportamiento organizacional radica en el hecho de que en él intervienen factores que no son obvios. A semejanza de un iceberg, el CO sólo deja a la vista una pequeña dimensión, dejando en las sombras una parte mucho más grande (vea la figura 15-1). Lo que somos capaces de vislumbrar cuando entramos en contacto con una organización, son sus aspectos evidentes: las estrategias, los objetivos, políticas y procedimientos, la estructura, la tecnología, las relaciones de autoridad formal y la cadena de mando. Pero, bajo la superficie, existen otros elementos que los gerentes necesitan comprender, ya que también influyen en el comportamiento de los empleados dentro del ámbito laboral. Como veremos, el CO proporciona a los gerentes mucha información importante respecto de los aspectos relevantes, pero ocultos, de la organización. Por ejemplo, Tony Levitan,

Figura 15-1
La organización como un iceberg



fundador y ex director general de EGreetings (ahora parte de AG Interactive), descubrió de la manera más difícil qué tan poderosos son los elementos conductuales. Cuando trató de "poner orden" en el sitio web para envío de tarjetas de felicitación de la empresa, con la intención de cristalizar una posible sociedad con una gran compañía del mismo giro, sus empleados se rebelaron. El ejecutivo no tardó en darse cuenta de que no debió tomar unilateralmente una decisión de tal envergadura sin tomar en consideración la opinión de su personal, así que se retractó.[2]

Enfoque del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se enfoca en tres áreas principales. La primera de ellas es el *comportamiento individual*. Basada sobre todo en aportaciones de la psicología, esta área incluye aspectos como las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. En segundo lugar, el CO se ocupa del *comportamiento grupal*, que abarca las normas, los roles, la creación de equipos, el liderazgo y el conflicto. Lo que sabemos acerca de los grupos es resultado, en esencia, del trabajo realizado por sociólogos y psicólogos sociales. Por último, el CO se interesa también por aspectos *organizacionales* como la estructura, la cultura y las políticas y prácticas relacionadas con los recursos humanos. En los capítulos previos hemos analizado ya los grupos y los aspectos organizacionales. En éste, nos ocuparemos del comportamiento individual.

Objetivos del comportamiento organizacional

Los objetivos del CO son *explicar* y *predecir* el comportamiento, así como *influir* en él. Es preciso que los gerentes sean capaces de explicar por qué los empleados presentan algunos comportamientos y no otros, *predecir* cómo responderán ante diversas acciones y decisiones, e *influir* en la conducta de la fuerza laboral.

¿Cuáles son los comportamientos específicos que nos interesa explicar y predecir, y en los que queremos influir? Se han identificado seis muy importantes: la productividad del empleado, el ausentismo, la rotación de personal, el comportamiento cívico organizacional (CCO), la satisfacción laboral y el mal comportamiento en el lugar de trabajo. La **productividad del empleado** es una medida de desempeño que toma en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia. Los gerentes quieren saber cuáles factores influirán en la eficiencia y en la eficacia de los empleados. El **ausentismo** es el hábito de no hacer acto de presencia en el trabajo. Es difícil que el trabajo sea realizado si los empleados no asisten al lugar donde deben llevarlo a cabo. En Estados Unidos, por ejemplo, los estudios han demostrado que las ausencias injustificadas tienen un costo para las empresas de más o menos 660 dólares al año por cada empleado y que dan lugar a la pérdida neta de productividad más alta por día.[3] Aunque es imposible erradicarlo por completo, cuando el ausentismo alcanza niveles excesivos tiene un impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización. La **rotación de personal** es el abandono permanente, voluntaria o involuntariamente, del puesto que se ocupa en una organización. Este fenómeno puede convertirse en un verdadero problema, ya que genera un incremento en los gastos de reclutamiento, selección y capacitación, además de provocar trastornos en el trabajo. Tal como ocurre con el ausentismo, es imposible que los gerentes eliminen del todo la rotación de personal, pero deberán tratar de minimizarlo en todos los casos, sobre todo entre los empleados de alto rendimiento. El **comportamiento cívico organizacional (CCO)** es la conducta discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de trabajo que ocupa el empleado pero sirve para fomentar el funcionamiento eficaz de la organización.[4] Algunos ejemplos de un buen CCO incluyen ayudar a los compañeros del propio equipo de trabajo, ofrecerse como voluntarios para trabajar más de lo acostumbrado si hace falta, evitar caer en conflictos innecesarios y hacer comentarios constructivos respecto del grupo de trabajo al que se pertenece y de la organización en general. Las organizaciones requieren individuos que estén dispuestos a ir más allá de sus obligaciones laborales normales; y las evidencias indican que las organizaciones que cuentan con empleados de ese tipo tienen un desempeño superior.[5] Sin embargo, el CCO tiene la desventaja de que, llevado al extremo, puede provocar que los empleados se vean sujetos a cargas excesivas de trabajo, padezcan estrés o enfrenten conflictos entre su vida profesional y familiar.[6] La **satisfacción laboral** se refiere a la actitud general de un empleado hacia el trabajo que desempeña. Aunque la satisfacción laboral es una actitud y no un comportamiento, constituye un objeto de interés para muchos gerentes, toda vez que los empleados satisfechos son más propensos a presentarse en el trabajo, tener niveles más elevados de desempeño y permanecer dentro de la organización. El **mal comportamiento en el lugar de trabajo** es cualquier conducta asumida intencionalmente por un empleado, la cual pueda dañar a la organización o a los individuos que la conforman. El mal comportamiento en el lugar de trabajo puede asumir cuatro formas: corrupción, agresión, conducta antisocial y violencia.[7] Los comportamientos relacionados pueden

productividad del empleado
Medida de desempeño que toma en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia

ausentismo
Hábito de no hacer acto de presencia en el trabajo

rotación de personal
Abandono permanente, voluntaria o involuntariamente, del puesto que se ocupa en una organización

comportamiento cívico organizacional (CCO)
Conducta discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de trabajo que ocupa el empleado pero sirve para fomentar el funcionamiento eficaz de la organización

satisfacción laboral
Actitud general de un empleado hacia el trabajo que desempeña

mal comportamiento en el lugar de trabajo
Cualquier conducta asumida intencionalmente por un empleado, la cual pueda dañar a la organización o a los individuos que la conforman

ir desde escuchar música a todo volumen con la única finalidad de molestar a los compañeros de trabajo, hasta agredirlos verbalmente o sabotear su labor; en cualquier caso, las consecuencias pueden ser desastrosas para la organización. En las secciones siguientes hablaremos de cómo la comprensión de cuatro factores psicológicos (las actitudes de los empleados, la percepción y el aprendizaje) pueden ayudarnos a predecir y explicar estos comportamientos.

15.2 ***Explicar*** *el papel que juegan las actitudes en el desempeño laboral.*

ACTITUDES y desempeño laboral

actitudes
Declaraciones evaluativas, favorables o desfavorables, que se emiten respecto de objetos, personas o acontecimientos

componente cognitivo
Ingrediente actitudinal conformado por las creencias, opiniones, conocimientos o información que poseen los individuos

componente afectivo
Ingrediente actitudinal basado en las emociones o sentimientos experimentados por los individuos

componente conductual
Ingrediente actitudinal basado en la intención de comportarse de cierta manera respecto de alguien o de algo

Las **actitudes** son declaraciones evaluativas, favorables o desfavorables, que se emiten respecto de objetos, personas o acontecimientos. En términos prácticos, las actitudes reflejan cómo se siente un individuo en relación con algo. Cuando una persona dice "Me gusta mi trabajo", lo que está expresando es una actitud acerca de esa faceta de su vida.

Las actitudes constan de tres componentes: la cognición, el estado afectivo y el comportamiento.[8] El **componente cognitivo** de una actitud se refiere a las creencias, las opiniones, los conocimientos o la información que poseen los individuos (por ejemplo, la creencia de que "discriminar a los demás no es bueno"). El **componente afectivo** de una actitud es su ingrediente emocional o sensible. Siguiendo con nuestro ejemplo, este componente se evidenciaría en una afirmación como ésta: "Luis no me cae bien porque discrimina a las minorías". Por último, el estado afectivo puede producir respuestas conductuales. El **componente conductual** de una actitud se refiere a una intención de comportarse de cierta manera respecto de alguien o de algo. Volviendo una vez más a nuestro ejemplo, yo podría decidir evitar el contacto con Luis debido a las emociones que despierta en mí. Estar conscientes de que las actitudes constan de estos tres componentes nos ayuda a entender su complejidad. Sin embargo, tenga en cuenta que, en el habla coloquial, el término *actitud* suele hacer referencia únicamente al componente afectivo.

No hace falta decir que los gerentes no están interesados en todas las actitudes de sus empleados. Les preocupan sobre todo aquellas que tienen relación con el trabajo. Entre ellas, las tres que más divulgación han tenido son la satisfacción laboral, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional. Otro concepto que ha generado gran interés es el involucramiento del empleado.[9]

Satisfacción laboral

De acuerdo con la definición que planteamos previamente, la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo. Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general están haciendo referencia a su satisfacción laboral.

NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LA FUERZA LABORAL INTERNACIONAL Los estudios realizados a lo largo de los últimos 30 años en torno de los empleados estadounidenses indican que la mayoría de ellos están satisfechos con su trabajo. Un estudio efectuado en 1995 por el Conference Board, una connotada organización de investigación empresarial sin fines de lucro, encontró que más o menos 60 por ciento de los estadounidenses estaban satisfechos con sus empleos.[10] Sin embargo, a últimas fechas, esa cifra ha ido mermando. En 2010 alcanzó su nivel más bajo, 42.6 por ciento, pero en 2011 aumentó levemente a 47.2 por ciento.[11] Aunque la satisfacción laboral tiende a aumentar a medida que se incrementa el ingreso, sólo 58 por ciento de los estadounidenses que ganan más de 50 000 dólares anuales están satisfechos con sus empleos. Entre los que ganan menos de 15 000 dólares, más o menos 45 por ciento afirman estar satisfechos con su trabajo.[12] Si bien es posible que el obtener salarios más altos se traduzca en mayor satisfacción laboral, una explicación alternativa para los diferenciales en los niveles de satisfacción es que los pagos más elevados reflejan diferentes tipos de trabajo. Los empleos que ofrecen salarios más altos casi siempre demandan habilidades más avanzadas, otorgan mayores responsabilidades a quienes los desempeñan, son más estimulantes y plantean más desafíos, además de permitir que los trabajadores tengan más control. Así las cosas, es más probable que los reportes de mayor satisfacción entre las personas con salarios más altos sean un reflejo de tales factores y no del pago en sí mismo.

¿Y qué hay respecto de los niveles de satisfacción en otros países? Las encuestas efectuadas entre los trabajadores europeos indican variaciones regionales. Por ejemplo, sólo 68 por ciento de los trabajadores escandinavos, 67 por ciento de los italianos y 53 por ciento de los suizos reportan estar satisfechos con sus empleos. Otras cifras del continente son un poco más elevadas: 80 por ciento de los trabajadores franceses, 73 por ciento de los alemanes y 72 por ciento de los británicos afirman estar satisfechos con su trabajo.[13] Por otro lado, 60 por ciento de los empleados canadienses y 61 por ciento de los de Asia-Pacífico se declaran satisfechos.[14]

Es muy probable que la recesión global haya tenido un impacto en las tasas internacionales de satisfacción laboral. Por ejemplo, un estudio llevado a cabo por un grupo británico de consultoría encontró que 67 por ciento de los trabajadores encuestados se vieron obligados a trabajar tiempo extra sin recibir una retribución monetaria por ello. Además, 63 por ciento afirmaron que sus patrones no apreciaron su esfuerzo adicional, y 57 por ciento sentían que los empleados eran tratados como bienes descartables.[15]

SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD Después de los estudios de Hawthorne (comentados en el Módulo de historia de la administración), los gerentes creyeron que los empleados felices eran más productivos. Ahora bien, como no ha sido fácil determinar si la satisfacción laboral genera mayor productividad o viceversa, algunos investigadores de temas administrativos consideran que esa creencia es infundada en términos generales. No obstante, podemos afirmar con cierta certidumbre que la correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte.[16] Por otro lado, las organizaciones que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con menos trabajadores complacidos.[17]

SATISFACCIÓN Y AUSENTISMO Aunque las investigaciones señalan que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo, la correlación entre ambas variables no es muy sólida.[18] Parecería lógico que los empleados insatisfechos sean más propensos a faltar al trabajo, pero existen otros factores que afectan la relación. Por ejemplo, las organizaciones que ofrecen con liberalidad el beneficio de ausentarse del trabajo por enfermedad, están alentando a todos sus empleados (incluso a aquellos que están muy satisfechos) a disfrutar de algunos días de "asueto". Supongamos que su empleo no es monótono y que se encuentra satisfecho con él; de cualquier manera, es de esperar que no despreciará la oportunidad de faltar al trabajo alegando una enfermedad con tal de disfrutar un fin de semana de tres días o jugar golf un cálido día de primavera… siempre y cuando esté seguro de que no habrá sanciones.

SATISFACCIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL Las investigaciones sobre la relación que existe entre satisfacción y rotación de personal nos dicen que ésta es mucho más fuerte. Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación que los trabajadores insatisfechos.[19] A pesar de ello, factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas en torno de oportunidades laborales alternativas y la duración del empleo en una organización, también afectan la decisión que toman las personas de dejar sus trabajos.[20] La investigación sugiere que el nivel de satisfacción es menos importante como predictor de la rotación en el caso de los empleados con rendimiento sobresaliente porque, por lo general, la organización hace todo lo posible por retenerlos: aumentos de sueldo, reconocimientos, más oportunidades de ascenso, etcétera.[21]



Southwest Airlines comprende la conexión que hay entre empleados satisfechos y clientes complacidos. El personal de marketing de la aerolínea, una de cuyas integrantes fue captada en la fotografía sosteniendo en alto los boletos de cortesía que obtuvo en una promoción, encarna el comportamiento amigable, amante de la diversión, optimista y servicial que los clientes aprecian y valoran. Southwest contribuye a desarrollar una actitud positiva en el entorno laboral, proporcionando a sus empleados una amplia capacitación en servicio al cliente y empoderándolos para que tomen (en el momento y en el lugar donde sea oportuno) las decisiones necesarias para satisfacer las necesidades de los consumidores y ayudar a sus compañeros. Al brindar un buen trato a sus empleados y dotarlos de un entorno de trabajo solidario, Southwest los alienta a ofrecer los altos niveles de calidad de servicio que satisfacen a los clientes.
Fuente: AP Photo/David Zalubowski

SATISFACCIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ¿Acaso existe una relación entre la satisfacción laboral y la obtención de resultados positivos entre la clientela? En el caso de los empleados de primera línea que tienen contacto constante con los clientes, la respuesta es "sí". Los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes.[22] ¿A qué se debe esto? En las organizaciones de servicio, la retención y la pérdida de clientes dependen mucho del trato que éstos reciben de parte de los empleados de primera línea. Los empleados satisfechos son más proclives a mostrarse amigables, optimistas y sensibles, rasgos muy apreciados por los clientes. Y, como los trabajadores satisfechos son menos propensos a abandonar sus empleos, aumenta la probabilidad de que los clientes encuentren rostros familiares y reciban un servicio más experimentado. Estas cualidades contribuyen a desarrollar la satisfacción y la lealtad de los clientes. Sin embargo, aparentemente la relación también se da a la inversa. Los clientes insatisfechos pueden incrementar la falta de satisfacción laboral de los empleados. Aquellos que tienen contacto constante con los consumidores reportan que los clientes demasiado demandantes, groseros y desconsiderados afectan negativamente su nivel de satisfacción laboral.[23]

Son varias las compañías que parecen comprender esta conexión. Empresas orientadas al servicio, como L. L. Bean, Southwest Airlines y Starbucks, se esfuerzan mucho por complacer a sus clientelas. Además, se enfocan en incrementar el nivel de satisfacción de sus empleados, ya que son conscientes de que si éstos están satisfechos harán todo lo posible por contribuir al objetivo de tener clientes complacidos. Estas empresas buscan contratar empleados amigables y optimistas, los capacitan en servicio al cliente, los recompensan por su buen desempeño en la materia, les proporcionan un ambiente de trabajo positivo y monitorean su nivel de satisfacción mediante encuestas actitudinales. Por ejemplo, los empleados

de Zappos (la empresa especializada en venta minorista de calzado que ahora forma parte de Amazon.com) son alentados a "actuar de forma creativa, divertida y un poco fuera del cartabón", y disfrutan de altos niveles de discrecionalidad para satisfacer a los clientes. De hecho, si después de la fase de capacitación algún empleado decide abandonar la empresa por no sentirse feliz en ella, Zappos le ofrece una "compensación" de 2 000 dólares.[24]

SATISFACCIÓN LABORAL Y COO Sería lógico suponer que la satisfacción laboral es uno de los principales determinantes para que los empleados asuman un CCO.[25] Podría pensarse que los empleados satisfechos son más propensos a hablar positivamente de la organización donde trabajan, a ayudar a sus compañeros y a rebasar las expectativas laborales normales. No obstante, en realidad las investigaciones sugieren que existe una modesta relación general entre la satisfacción laboral y el CCO.[26] Además, dicha relación se ve atenuada por las percepciones de justicia.[27] En esencia, si el empleado no siente que sus supervisores, los procedimientos organizacionales o las políticas salariales son justas, lo más probable es que su satisfacción laboral se vea afectada de forma significativa. A pesar de lo anterior, si el trabajador percibe que todos esos factores son justos, tendrá más confianza en su patrón y estará más dispuesto a mostrar voluntariamente comportamientos que vayan más allá de los requerimientos formales de su puesto. Otro factor que influye en el CCO individual es el tipo de comportamiento cívico que exhibe el grupo de trabajo al que pertenece el empleado. En un grupo de trabajo con bajo nivel de CCO, cualquiera de sus integrantes que adopte un comportamiento cívico tendrá mejores calificaciones en materia de desempeño laboral. Una posible explicación a este fenómeno sería que la intención del individuo en cuestión sea "sobresalir" del conjunto.[28] Independientemente de por qué sucede esto, lo importante es comprender que el CCO puede generar beneficios muy positivos para las organizaciones.

SATISFACCIÓN LABORAL Y MAL COMPORTAMIENTO EN EL LUGAR DE TRABAJO Cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo, terminan por expresarlo de alguna manera. El problema estriba en la dificultad de predecir *cómo* lo harán. Algunos podrían renunciar. Otros quizá reaccionen utilizando el tiempo de trabajo para jugar en sus computadoras. Y otros más podrían optar por agredir verbalmente a sus compañeros. Si los gerentes quieren controlar las consecuencias indeseables de la falta de satisfacción laboral, lo mejor que pueden hacer es afrontar el problema real (la insatisfacción) en lugar de tratar de atajar las distintas reacciones de los empleados. Otras tres actitudes relacionadas con el trabajo que necesitamos analizar son la participación laboral, el compromiso organizacional y el involucramiento del empleado.

Participación laboral y compromiso organizacional

participación laboral
Grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un ingrediente importante de su autoestima

La **participación laboral** es el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un ingrediente importante de su valía personal.[29] Los empleados con un alto nivel de participación laboral tienen una gran identificación con su trabajo y se interesan genuinamente por el tipo de labor que realizan. Su actitud positiva los lleva a contribuir de forma eficaz a su trabajo. Se ha determinado que cuando existen altos niveles de participación laboral, hay menos ausentismo, las tasas de renuncia son más bajas y se da un mayor involucramiento del empleado con su trabajo.[30]

compromiso organizacional
Grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos, y desea mantener su filiación a la misma

El **compromiso organizacional** es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos, y desea mantener su filiación a la misma.[31] Mientras que la participación laboral tiene que ver con la identificación que tiene el empleado con su trabajo, el compromiso organizacional se refiere a la afinidad que hay entre aquel y la organización que le da empleo. Las investigaciones sugieren que el compromiso organizacional también da lugar a niveles más bajos de ausentismo y rotación de personal y que, de hecho, es un mejor indicador de esta última que la satisfacción laboral.[32] ¿Por qué? Probablemente se debe a que el compromiso organizacional es una respuesta más general y perdurable respecto de la organización de lo que puede serlo el nivel de satisfacción que se tiene en relación con un puesto de trabajo en particular.[33] No obstante, el compromiso organizacional ha ido perdiendo importancia como actitud relacionada con el trabajo debido a que, hoy en día, los empleados no suelen permanecer en una sola organización durante la mayor parte de su vida laboral; además, la relación entre trabajadores y patrones ha cambiado mucho.[34] Aunque el compromiso de *un empleado para con una organización* podría ya no ser tan relevante como en el pasado, las investigaciones acerca de la **percepción de respaldo organizacional** (esto es, la creencia general de los empleados en el sentido de que la organización a la que pertenecen valora sus aportaciones y se preocupa por su bienestar) indican que el compromiso *de la organización para con el empleado* puede ser benéfico. Altos niveles de percepción de respaldo organizacional conducen a una mayor satisfacción laboral y a una menor rotación de personal.[35]

percepción de respaldo organizacional
Creencia general de los empleados de que la organización a la que pertenecen valora sus aportaciones y se preocupa por su bienestar

Involucramiento del empleado

Un agente financiero de bajo nivel, empleado por el reconocido banco francés Société Générale, perdió miles de millones de dólares de la institución al realizar operaciones deshonestas… y lo peor es que nadie reportó sus conductas sospechosas. Una investigación interna reveló evidencia de que muchos de los empleados administrativos del banco pudieron haber alertado a sus supervisores respecto de las transacciones anormales.[36] Como podemos ver, la indiferencia de los empleados puede acarrear consecuencias muy serias.

Los gerentes quieren que sus empleados estén conectados con sus trabajos, además de que se sientan satisfechos y entusiasmados con su labor. Este concepto se conoce como **involucramiento del empleado**.[37] Los empleados con un elevado involucramiento tienen pasión por su trabajo y están profundamente conectados con él. En contraste, aquellos que no se involucran con su labor se limitan a hacer acto de presencia en el trabajo, pero carecen de energía y entusiasmo. Un estudio global efectuado entre más de 12 000 trabajadores, encontró que los factores siguientes contribuyen al involucramiento del empleado: respeto, tipo de labor, equilibrio entre vida laboral y familiar, buen servicio al cliente, pago base, compañeros de trabajo, beneficios, potencial de desarrollo profesional a largo plazo, oportunidades de aprendizaje y progreso, flexibilidad laboral, oportunidades de ascenso y pagos/bonos variables.[38]



El involucramiento de los empleados es muy alto en el St. Jude Children's Research Hospital. Los empleados comparten un profundo compromiso con los pacientes, y sienten una verdadera pasión por su trabajo de investigación y por la posibilidad de brindar tratamiento a niños con cáncer y otros padecimientos graves. Al adoptar la poderosa misión del hospital: "encontrar curas, salvar a los niños", y su cultura de compasión y colaboración, los empleados sienten que sus aportaciones al trabajo son importantes y significativas, y que hacen la diferencia en las vidas de sus jóvenes pacientes. En la fotografía aparece un grupo de empleados de la institución, disfrazados para llevar dulces a un paciente que no pudo dejar la cama durante la fiesta de Halloween celebrada por el hospital.
Fuente: PRNewsFoto/St. Jude Children's Research Hospital/AP Photo

Son varios los beneficios que se derivan de contar con empleados muy involucrados con el trabajo. En primer lugar, los empleados con un elevado nivel de involucramiento son 2.5 veces más propensos a tener un desempeño laboral sobresaliente que sus compañeros menos involucrados. Por otro lado, las empresas que cuentan con empleados muy involucrados tienen tasas de retención más altas, lo cual las ayuda a mantener bajos sus costos de reclutamiento y selección. Ambos beneficios, alto rendimiento y costos bajos, contribuyen a un desempeño financiero superior.[39]

involucramiento del empleado
Cuando los empleados están conectados con sus trabajos y se sienten satisfechos y entusiasmados con su labor

Actitudes y consistencia

¿Ha notado que las personas acostumbran modificar su discurso con tal de no contradecir sus acciones? Digamos, por ejemplo, que una amiga le ha dicho varias veces que participar en una asociación estudiantil constituye una parte fundamental de la experiencia universitaria. Pero luego, como su solicitud para unirse a una de ellas es rechazada, cambia súbitamente de opinión y ahora sostiene que las agrupaciones de estudiantes no son tan importantes después de todo.

En términos generales, las investigaciones al respecto han concluido que las personas buscan que haya consistencia entre sus actitudes *y también* entre sus actitudes y comportamientos.[40] Esta tendencia implica que los individuos tratan de conciliar diferentes actitudes, y de alinear sus actitudes y comportamientos, para dar la impresión de que son racionales y consistentes. Y, cuando se topan con una inconsistencia, harán lo necesario para deshacerse de ella, ya sea alterando sus actitudes o conductas, o racionalizando la inconsistencia.

Por ejemplo, un reclutador de la compañía R&S Information Services acostumbra visitar los campus universitarios para promover entre los estudiantes las ventajas de su empresa como un buen lugar para trabajar. El sujeto en cuestión experimentaría una inconsistencia si considerara, a título personal, que R&S ofrece malas condiciones de trabajo y pocas oportunidades de ascenso. Con el paso del tiempo, podría ocurrir que la actitud de este reclutador en relación con la empresa se vaya volviendo más positiva. De hecho, como habla constantemente de los beneficios inherentes a trabajar en la compañía, tal vez llegaría a convencerse de que éstos son reales. Otra posibilidad es que desarrolle una actitud abiertamente negativa hacia R&S y las oportunidades que ofrece a los futuros candidatos. El entusiasmo que el reclutador pudo sentir originalmente mermaría y podría ser reemplazado por un completo cinismo hacia la compañía. Por último, es posible que el reclutador aceptara que R&S es un mal lugar para trabajar; a pesar de ello, su obligación profesional es presentar los aspectos positivos de unirse a la empresa. Quizá, su razonamiento iría en el sentido de que ningún lugar de trabajo es perfecto y que su labor es presentar una imagen favorable de la compañía únicamente.

Teoría de la disonancia cognitiva

Tomando en consideración el principio de consistencia recién explicado, ¿podemos asumir que el comportamiento de la gente siempre es susceptible de predicción, si se conoce su actitud hacia un tema en particular? Como entenderemos al analizar la teoría de la disonancia cognitiva, no hay respuestas absolutas para esta interrogante.

disonancia cognitiva
Cualquier incompatibilidad o inconsistencia entre actitudes, o entre comportamientos y actitudes

La teoría de la disonancia cognitiva buscaba explicar la relación que hay entre las actitudes y el comportamiento.[41] La **disonancia cognitiva** es cualquier incompatibilidad o inconsistencia entre actitudes, o entre comportamientos y actitudes. Según la teoría, esa inconsistencia es desagradable, y los individuos tratarán de reducir la incomodidad y, por consiguiente, la disonancia.

Por supuesto, nadie puede evitar la disonancia. Sabemos que debemos usar hilo dental todos los días, pero no lo hacemos. Ésta es una inconsistencia entre la actitud y el comportamiento. ¿Qué hacen las personas para enfrentar la disonancia cognitiva? La teoría propone que el esfuerzo invertido en nuestro intento por reducir la disonancia está determinado por tres elementos: (1) la *importancia* de los factores que dan lugar a la disonancia, (2) el grado de *influencia* que el individuo cree poseer sobre dichos factores y (3) las *recompensas* que pudieran estar involucradas en la disonancia.

Si los factores que crean disonancia tienen relativamente poca importancia, la presión para corregir la inconsistencia será baja. Sin embargo, si los factores en cuestión son relevantes, los individuos podrían modificar su conducta, concluir que el comportamiento disonante no es tan importante, cambiar su actitud o identificar factores compatibles que compensen los factores disonantes.

El nivel de influencia que creen tener los individuos respecto de los factores también afecta su reacción ante la disonancia. Si perciben que no tiene posibilidad de evadir la disonancia, no serán receptivos a la actitud de cambio ni sentirán la necesidad de modificar su conducta. Si, por ejemplo, el comportamiento que produce la disonancia fuera resultado de la orden de un gerente, la presión por reducirla sería menor que si la conducta se hubiera originado voluntariamente. Aunque la disonancia existe, es posible racionalizarla y justificarla en función de la necesidad de seguir la orden del gerente; en otras palabras, el individuo no tuvo alternativa ni control alguno sobre la situación.

Finalmente, las recompensas también influyen en el grado de motivación de una persona para reducir la disonancia. Combinar un alto nivel de disonancia con recompensas también altas tiende a reducir la incomodidad, ya que se motiva al individuo a creer que existe consistencia.

Encuestas actitudinales

encuestas actitudinales
Encuestas que provocan respuestas en los empleados mediante el planteamiento de preguntas sobre cómo se sienten respecto de sus trabajos, grupos de trabajo, supervisores o la organización en su conjunto

Muchas organizaciones acostumbran encuestar con frecuencia a sus empleados para conocer las actitudes que éstos presentan.[42] En la figura 15-2 se muestra el ejemplo de una encuesta actitudinal real. Por lo general, las **encuestas actitudinales** plantean al empleado un conjunto de afirmaciones o preguntas cuyo propósito es averiguar cómo se sienten respecto de sus trabajos, grupos de trabajo, supervisores o la organización en su conjunto. Idealmente, las interrogantes están diseñadas para obtener la información específica que les interesa a los gerentes. Al sumar las respuestas que dan los individuos al cuestionario, se obtienen calificaciones de actitud que luego se promedian para conocer la calificación general de un grupo de trabajo, un departamento, una división o la organización como un todo. Por ejemplo, la Tennessee Valley Authority, la compañía de electricidad paraestatal más grande de Estados Unidos, generó un "Índice de cultura sanitaria" para medir las actitudes de los empleados. La organización descubrió que las unidades de negocio que obtuvieron altas calificaciones en las encuestas actitudinales también mostraban un elevado nivel de desempeño. En el caso de aquellas que tenían un rendimiento deficiente, las encuestas actitudinales arrojaron las primeras señales de problemas potenciales.[43]

Evaluar regularmente las actitudes de los empleados permite que los gerentes dispongan de una valiosa retroalimentación sobre la percepción que tiene la fuerza laboral respecto de

Figura 15-2
Ejemplo de encuesta actitudinal de empleados

Las siguientes son algunas afirmaciones de muestra tomadas de una encuesta actitudinal de empleados:

- Mi puesto de trabajo me ofrece muchas oportunidades de utilizar mis habilidades/aptitudes.
- Mi gerente tiene una buena relación con el grupo de trabajo al que pertenezco.
- Mi organización me ofrece oportunidades de desarrollo profesional.
- Mis supervisores me hacen saber si estoy haciendo bien mi trabajo o no.
- Me siento seguro en mi entorno de trabajo.
- Mi organización es un estupendo lugar para trabajar.

las condiciones de trabajo. Podría darse el caso de que las políticas y las prácticas que los gerentes consideran objetivas y justas no sean visualizadas de la misma manera por los empleados. El uso de encuestas actitudinales regulares puede alertarlos sobre problemas potenciales o intenciones secretas de los empleados, de manera que puedan implementar acciones para evitar repercusiones.[44]

el *LÍDER* hace la DIFERENCIA



Fuente: Bloomberg, a través de Getty Images

*Singapore Airlines (SIA) es una de las aerolíneas más importantes en términos de servicio al cliente, y cuenta con una reputación extraordinaria en el intensamente competitivo terreno de la aviación comercial.[45] **Goh Choon Phong** fue ascendido a la posición de liderazgo más alta de la empresa en 2011 y sigue haciendo hincapié en la legendaria cultura de su país, caracterizada por empleados que alcanzan la excelencia en su trabajo y disfrutan lo que hacen. En 2012, SIA fue clasificada en el lugar 23 de la lista Fortune de las Compañías más admiradas del mundo. Sus pasajeros aprecian el sobresaliente servicio al cliente que brindan los muy satisfechos empleados de primera línea de la organización, quienes se han labrado la reputación de ser amigables, optimistas y sensibles. Al reclutar a sus auxiliares de vuelo, la compañía pone mucha atención en la selección de personas cálidas, hospitalarias y que disfruten atender a los demás. Todos los empleados, desde el nivel más alto al más bajo, se sienten orgullosos de pertenecer a la familia SIA. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?*

Implicaciones para los gerentes

Los gerentes deben interesarse por las actitudes de sus empleados, ya que éstas influyen en su comportamiento. Los empleados satisfechos y comprometidos, por ejemplo, tienen tasas de rotación y ausentismo más bajas. Si los gerentes quieren limitar el número de renuncias y ausencias (sobre todo entre sus empleados más productivos), lo más recomendable es que traten de generar actitudes positivas hacia el trabajo.

Asimismo, los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño laboral. Por consiguiente, los gerentes deben enfocarse en aquellos factores que se han identificado como propiciatorios de altos niveles de satisfacción laboral en los empleados: hacer que el trabajo resulte desafiante e interesante, ofrecer recompensas equitativas, crear condiciones de trabajo solidarias y alentar el respaldo a los colegas.[46] Todos estos factores pueden contribuir a que los empleados sean más productivos.

Además, es importante que los gerentes realicen encuestas sobre las actitudes de los empleados. Como señala cierto estudio: “La medición confiable de la actitud laboral general es una de las piezas de información más útiles que puede obtener la organización respecto de sus empleados”.[47]

Por último, también es fundamental que los gerentes estén al tanto de que los empleados tratarán de reducir la disonancia. Si piden a sus subordinados que hagan algo aparentemente inconsistente para ellos o que vaya en contra de sus actitudes, los gerentes deben recordar que la presión por reducir la disonancia no es tan fuerte cuando el empleado percibe que ésta es incontrolable y les ha sido impuesta desde el exterior. Asimismo, disminuirá si las recompensas son lo suficientemente significativas como para subsanar la disonancia. Por lo tanto, al explicar la necesidad de realizar algún trabajo que pudiera provocar disonancia en el empleado, el gerente podría responsabilizar a una fuerza externa, como la competencia, los clientes u otros factores. Por supuesto, podría optar también por ofrecer recompensas deseadas por los empleados.

PERSONALIDAD

***Describir** diferentes teorías de la personalidad.* **15.3**

“Seamos realistas: encontrar pareja es una pesadilla. En algún momento llegamos a pensar que la computación facilitaría las cosas. … Pero casi todos hemos aprendido, de la manera más dolorosa, que encontrar a alguien que comparta nuestro gusto por las películas de suspenso y los grupos musicales marginales, no es tan sencillo”.[48] Sin embargo, utilizando una profunda evaluación de personalidad y métodos novedosos de creación de perfiles, Chemistry.com ha tratado de mejorar todo el proceso de encuentros románticos.

Personalidad. Todos contamos con una. Algunos somos tranquilos y pasivos; otros ruidosos y agresivos. Cuando describimos a las personas empleando términos como *tranquilo*, *pasivo*, *ruidoso*, *agresivo*, *ambicioso*, *extrovertido*, *leal*, *tenso* o *sociable*, lo que estamos haciendo es delinear sus personalidades. La **personalidad** de un individuo es la combinación única de patrones emocionales, conductuales y de pensamiento que afecta su manera de reaccionar o su interacción con sus semejantes. Es nuestra forma natural de hacer las cosas y relacionarnos con los demás. La personalidad suele ser descrita en términos de los rasgos mensurables exhibidos por la gente. Nuestro interés en analizar la personalidad radica en que, al igual que las actitudes, constituye un factor que afecta el cómo y el por qué nos comportamos como lo hacemos.

personalidad
Combinación única de patrones emocionales, conductuales y de pensamiento que afecta la manera de reaccionar de las personas ante ciertas situaciones o su interacción con sus semejantes

A lo largo de los años, los investigadores han tratado de identificar cuáles son los rasgos que describen mejor la personalidad. Los dos métodos más conocidos para lograr ese propósito son el Myers Briggs Type Indicator® (MBTI, *Indicador de tipos Myers Briggs*) y el Modelo de los cinco grandes.

MBTI®

Un método bastante popular para clasificar los rasgos de personalidad es un instrumento de evaluación conocido como MBTI®. Se trata de una evaluación que pregunta a las personas, a través de la formulación de 100 interrogantes, cómo acostumbran actuar o cómo suelen sentirse en distintas situaciones.[49] Con base en sus respuestas, los individuos son clasificados en cuatro categorías: extrovertidos o introvertidos (E o I), sensoriales o intuitivos (S o In), reflexivos o sensibles (R o Se) y juiciosos o perceptivos (J o P). Los términos anteriores se definen como sigue:

- *Extrovertidos (E) o Introvertidos (I).* Los individuos que muestran una preferencia por la extroversión son abiertos, sociables y asertivos. Necesitan un entorno laboral variado y orientado a la acción que les permita estar con otras personas y les dé experiencias diversas. Quienes exhiben una preferencia por la introversión son tranquilos y tímidos. Se enfocan en comprender lo que los rodea y prefieren un entorno laboral silencioso y concentrado que les permita estar a solas y les dé oportunidad de explorar a profundidad un conjunto limitado de experiencias.
- *Sensoriales (S) o Intuitivos (In).* Los tipos sensoriales son prácticos y prefieren la rutina y el orden. Les desagrada enfrentar nuevos problemas, a menos que cuenten con métodos estandarizados para resolverlos; tienen una alta necesidad de conclusión; son pacientes con los detalles rutinarios y tienden a ser aptos para el trabajo de precisión. Por otro lado, los tipos intuitivos confían en los procesos inconscientes y tratan de enfocar su atención en el "panorama general". Son individuos a los que les gusta resolver problemas nuevos y les desagrada hacer lo mismo una y otra vez; suelen llegar a conclusiones apresuradas, son impacientes respecto de los detalles rutinarios y odian perder tiempo en la búsqueda de precisión.
- *Reflexivos (R) o Sensibles (Se).* Los tipos reflexivos emplean la razón y la lógica para manejar los problemas. No son emocionales ni están interesados en los sentimientos de la gente; les gusta analizar y colocar las cosas en un orden lógico; son capaces de reprender a las personas y despedirlas en caso necesario; podrían dar la impresión de ser duros de corazón y tienden a relacionarse bien únicamente con otros tipos reflexivos. Por su parte, el centro de los tipos sensibles son sus valores y emociones. Además, son conscientes de sus semejantes y de sus sentimientos; les gusta la armonía, necesitan reconocimiento ocasional, les disgusta decir a la gente cosas desagradables, tienden a ser compasivos y se relacionan bien con casi toda la gente.
- *Juiciosos (J) o Perceptivos (P).* A los tipos juiciosos les gusta ejercer el control y prefieren que su mundo sea ordenado y estructurado. Son buenos planeadores, decididos, resueltos y exactos. Se enfocan en completar la tarea, toman decisiones rápidamente y les interesa contar solamente con la información necesaria para llevar a cabo la tarea. Los tipos perceptivos son flexibles y espontáneos, además de curiosos, adaptables y tolerantes. Se enfocan en iniciar la tarea, postergan las decisiones y quieren averiguarlo todo acerca de la tarea antes de comenzar su ejecución.

La combinación de las preferencias anteriores da lugar a la descripción de 16 tipos de personalidad, de manera que cada individuo se identifica con uno de los elementos incluidos en los cuatro pares. La figura 15-3 resume esos tipos. Como puede ver a partir de las descripciones, cada tipo de personalidad abordará el trabajo y las relaciones de manera diferente, pero ninguna de ellas es mejor que la otra.

Figura 15-3
Ejemplos de los tipos de personalidad MBTI®

Tipo	Descripción
I-S-Se-P (introvertido, sensorial, sensible, perceptivo)	Sensibles, amables, modestos, tímidos y tranquilamente amistosos. Son personas a las que les disgustan los desacuerdos, así que los evitarán. Son seguidores fieles y calmos, y suelen ser relajados al abordar la ejecución de tareas.
E-In-R-J (extrovertido, intuitivo, reflexivo, juicioso)	Son cálidos, amistosos, honestos y decididos; además, son habilidosos para todo aquello que requiera razonamiento y expresión inteligente, pero muchas veces sobrevaloran lo que son capaces de hacer.

Fuente: Basada en I. Briggs-Myers, *Introduction to Type* (Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1980), pp. 7-8.

Más de 2 millones de personas se someten a evaluaciones MBTI® tan sólo en Estados Unidos. Algunas organizaciones que han utilizado este modelo son Apple, AT&T, GE, 3M, hospitales, instituciones educativas e incluso el ejército estadounidense. No existe evidencia irrefutable de que MBTI® sea un modelo válido para evaluar la personalidad pero eso no ha evitado su amplia difusión.

¿Cómo podría ayudar este modelo a los gerentes? Sus defensores consideran que es importante conocer estos tipos de personalidad porque influyen en la forma en que interactúan las personas. Por ejemplo, si su jefe tiene una personalidad de tipo intuitivo y usted es del tipo sensorial, obtendrán información de distintas maneras. El tipo intuitivo prefiere reacciones viscerales, mientras que el sensorial se inclina por los hechos. Para trabajar bien con su jefe, tendría que presentarle algo más que los hechos relativos a una situación y decirle cómo se siente al respecto. Por otro lado, el MBTI® ha sido utilizado para ayudar a los gerentes a asignar empleados a los empleos en los que pueden desempeñarse mejor.

El modelo de los cinco grandes

En años recientes, las investigaciones han mostrado que todos los rasgos de personalidad están fundamentados en cinco dimensiones básicas que abarcan prácticamente cada una de las variaciones significativas en la personalidad humana.[50] Los rasgos de personalidad que constituyen el **modelo de los cinco grandes** son:

modelo de los cinco grandes
Modelo de los rasgos de personalidad que incluye la extroversión, afabilidad, minuciosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia

1. *Extroversión:* El grado en que alguien es sociable, conversador y asertivo, además de sentirse cómodo al relacionarse con los demás.
2. *Afabilidad:* El grado en que alguien es cortés, cooperativo y confiado.
3. *Minuciosidad:* El grado en que alguien es fidedigno, responsable, confiable, persistente y orientado a resultados.
4. *Estabilidad emocional:* El grado en que alguien es tranquilo, entusiasta y seguro (rasgos positivos) o bien, tenso, nervioso, depresivo e inseguro (rasgos negativos).
5. *Apertura a la experiencia:* El grado en que alguien tiene un amplio rango de intereses y es imaginativo, amante de las novedades, artísticamente sensible e intelectual.

El modelo de los cinco grandes proporciona algo más que un mero marco de análisis de la personalidad. Las investigaciones indican que existen importantes relaciones entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño laboral. Por ejemplo, un estudio se centró en examinar cinco categorías de ocupaciones: *profesionistas* (como ingenieros, arquitectos y abogados), *policías*, *gerentes*, *vendedores* y *empleados calificados* y *semicalificados*.[51] Los resultados mostraron que la minuciosidad predijo el desempeño laboral en los cinco grupos ocupacionales. Las predicciones de las demás dimensiones de la personalidad dependieron de la situación y del grupo ocupacional. Por ejemplo, la extroversión predijo el desempeño en el caso de puestos gerenciales y de ventas, ocupaciones que exigen mucha interacción social. Por otro lado, se encontró que la apertura a la experiencia es importante para predecir la competencia en materia de capacitación. Irónicamente, la estabilidad emocional resultó no tener una relación positiva con el desempeño laboral en ninguna de las ocupaciones. Otro estudio que buscaba averiguar si el modelo de los cinco grandes era capaz de predecir el desempeño gerencial, concluyó que sí, siempre y cuando se utilizaran calificaciones de desempeño de 360 grados (es decir, calificaciones otorgadas por supervisores, compañeros de trabajo y subordinados).[52] Algunos estudios más han demostrado que los empleados que obtienen altas calificaciones en minuciosidad desarrollan un gran conocimiento laboral, probablemente porque las personas muy minuciosas aprenden más. De hecho, una revisión de 138 estudios reveló que la minuciosidad tiene una estrecha relación con la obtención de buenas notas en las pruebas de conocimientos.[53]

Conceptos adicionales sobre la personalidad

Aunque los rasgos incluidos en el modelo de los cinco grandes resultan muy relevantes para comprender el comportamiento, no son los únicos que pueden describir la personalidad de los individuos. Otros cinco rasgos de personalidad son poderosos predictores del comportamiento organizacional.

locus de control
Grado en el que las personas creen que controlan su propio destino

1. *Locus de control.* Algunas personas consideran que controlan su propio destino. Otras se ven a sí mismas como víctimas de la fortuna y creen que lo que les ocurre se debe a la suerte o la casualidad. En el primer caso, el **locus de control** es *interno*: los individuos piensan que tienen el control de su existencia. En el segundo, el locus de control es externo: las personas creen que sus vidas están determinadas por fuerzas externas.[54] Las investigaciones señalan que, en comparación con quienes poseen un locus de control interno, los empleados con locus de control externo sienten menos satisfacción respecto

de su trabajo, se abstraen más del entorno laboral y se involucran menos en sus puestos de trabajo.[55] Asimismo, los gerentes deben estar conscientes de que si los trabajadores con locus externo reciben una mala calificación en términos de desempeño, tenderán a decir que se debe a los prejuicios de sus superiores, a las acciones de sus compañeros de trabajo o a cualquier evento fuera de su control; los empleados con locus interno, por su parte, explicarían la misma evaluación en términos de sus propias acciones.

maquiavelismo
Grado en el que las personas son pragmáticas, mantienen una distancia emocional y consideran que los fines justifican los medios

2. *Maquiavelismo.* La segunda característica recibe el nombre de **maquiavelismo** en honor de Nicolás Maquiavelo, quien vivió entre los siglos XV y XVI y es muy conocido por sus escritos sobre cómo obtener y manipular el poder. Si un individuo obtiene una calificación elevada en este rasgo, significa que es pragmático, mantiene la distancia emocional y considera que los fines justifican los medios.[56] "Si te sirve, aprovéchalo" es una idea consistente con una perspectiva muy maquiavélica. ¿Los individuos marcadamente maquiavélicos son buenos empleados? Eso depende del tipo de trabajo que realicen y de si se toma en cuenta el factor ético al evaluar su desempeño. En los puestos que demandan habilidades de negociación (por ejemplo, una gerencia de compras) o que ofrecen recompensas sustanciales por un desempeño excepcional (por ejemplo, un vendedor que trabaja por comisión), las personas con un acendrado maquiavelismo resultan muy productivas.

autoestima
Nivel de agrado o desagrado que siente un individuo respecto de su propia persona

3. *Autoestima.* Todas las personas poseen cierto nivel de agrado o desagrado respecto de sí mismas, un rasgo que se conoce como **autoestima**.[57] La investigación en torno de esta característica plantea algunos conceptos conductuales de interés. Por ejemplo, la autoestima está directamente relacionada con las expectativas de éxito. Las personas con alta autoestima creen que cuentan con la capacidad necesaria para triunfar en el ámbito laboral. Además, tienden a asumir más riesgos en cuanto a la selección de empleo y son más propensas a elegir puestos de trabajo poco convencionales.

   Uno de los descubrimientos más difundidos en cuanto a este rasgo de personalidad es que las personas con baja autoestima son más susceptibles a la influencia externa y les importa mucho recibir evaluaciones positivas de los demás. En consecuencia, son más proclives a buscar su aprobación y más propensos a adoptar como propias las creencias y conductas de aquellos a quienes respetan. Si desempeñan puestos gerenciales, los individuos con baja autoestima tenderán a esforzarse por complacer a los demás y, por lo tanto, serán menos partidarios de asumir puntos de vista que no gocen de la aprobación general. Por último, también se ha determinado que la autoestima está relacionada con la satisfacción laboral. Varios estudios confirman que los empleados con elevada autoestima muestran mayor satisfacción respecto de sus trabajos que los individuos con baja autoestima.

autovigilancia
Rasgo de la personalidad que determina la capacidad del individuo para ajustar su comportamiento a los factores situacionales externos

4. *Autovigilancia.* ¿Le ha ocurrido alguna vez conocer a alguien y sentir de inmediato una conexión natural que produce el surgimiento de una simpatía automática? En un momento u otro, todos hemos experimentado esa sensación. La capacidad natural de "hacer clic" con otras personas podría jugar un papel importante en el éxito profesional.[58] Esta característica constituye otro rasgo de personalidad conocido como **autovigilancia**, término que hace referencia a la capacidad del individuo para ajustar su comportamiento a los factores situacionales externos.[59] Las personas que tienen un alto grado de autovigilancia son bastante adaptables en términos de ajustar su comportamiento. Además, son muy sensibles a las señales externas y pueden actuar de manera distinta según las circunstancias. De hecho, sus personalidades pública y privada pueden ser muy contradictorias. En contraste, los individuos con un bajo nivel de autovigilancia son incapaces de ajustar su comportamiento. Tienden a exhibir sus verdaderos estados de ánimo en todas las situaciones; en otras palabras, existe una elevada consistencia conductual entre quiénes son y lo que hacen.

   Las investigaciones realizadas en torno de la autovigilancia sugieren que las personas que poseen altos niveles de ese rasgo, ponen mucha atención en el comportamiento de los demás y son más flexibles que quienes lo poseen en bajo grado.[60] Además, los gerentes con grandes aptitudes de autovigilancia tienden a tener más movilidad profesional, a recibir más ascensos (ya sea en una misma organización o a través de varias de ellas) y a tener más probabilidades de ocupar posiciones de importancia.[61] Quienes se caracterizan por este rasgo son capaces de adoptar distintas personalidades ante diferentes públicos, un atributo importante para los gerentes que deben jugar roles múltiples e incluso contradictorios.

personalidad proactiva
Tipo de personalidad característica de las personas que identifican las oportunidades, muestran iniciativa, implementan acciones y perseveran hasta lograr la instauración de un cambio significativo

resiliencia
Capacidad del individuo para sobreponerse a la adversidad y convertirla en oportunidad

5. *Toma de riesgos.* Cada persona tiene un grado específico de disposición a tomar riesgos. Lo interesante es que se ha demostrado que las diferencias en cuanto a la propensión a asumir o evadir el riesgo afectan tanto la cantidad de tiempo que necesitan los gerentes para tomar una decisión como la cantidad de información que requieren antes de tomarla. Por ejemplo, un estudio en el que se pidió a un grupo de gerentes que trabajaran en ejercicios de simulación que les exigían tomar decisiones de contratación, aquellos con fuerte propensión a asumir

riesgos necesitaron menos tiempo para tomar decisiones y usaron menos información para hacer una elección que los gerentes con poca inclinación al riesgo.[62] Vale la pena señalar que la precisión de la decisión fue la misma para ambos grupos. Si quieren maximizar la eficacia organizacional, es recomendable que los gerentes traten de alinear la propensión a la toma de riesgos de sus empleados con las demandas específicas de los puestos de trabajo.

OTROS RASGOS DE PERSONALIDAD Vale la pena mencionar otros dos rasgos de personalidad. En el capítulo 7 hablamos de la personalidad tipo A, característica de las personas que luchan continua y agresivamente por lograr cada vez más en menos tiempo.[64] En la cultura norteamericana, la personalidad tipo A es muy valorada. Los individuos tipo A se sujetan a sí mismos a incesantes presiones de tiempo y fechas límite, y tienen niveles de estrés entre moderados y altos. Prefieren la cantidad que la calidad. Por otro lado, las personas tipo B no están determinadas por el deseo de lograr más y más, no padecen de un sentido de urgencia y son capaces de relajarse sin sentir culpa.

Otro rasgo de interés que ha sido sujeto de amplios estudios es la **personalidad proactiva**, la cual describe a los individuos que identifican oportunidades, muestran iniciativa, implementan acciones y perseveran hasta lograr la instauración de un cambio significativo. No es de sorprender que, de acuerdo con las investigaciones, los proactivos tengan muchos comportamientos deseados por las organizaciones.[65] Por ejemplo, son más propensos a mostrarse como líderes y a actuar como agentes de cambio en las organizaciones; también tienen proclividad a desafiar el status quo; cuentan con habilidades emprendedoras y suelen lograr el éxito profesional.

Por último, la recesión económica ha demandado la reevaluación de la **resiliencia**, es decir, de la capacidad del individuo para sobreponerse a la adversidad y convertirla en oportunidad.[66] Un estudio llevado a cabo recientemente por una empresa de consultoría concluyó que la resiliencia es un factor clave para la conservación del empleo: las personas caracterizadas por este rasgo tienden a ser más adaptables, flexibles y enfocadas en los objetivos. Los investigadores del CO también han descubierto que la resiliencia y otras características individuales como la eficacia, la esperanza y el optimismo forman parte de un concepto denominado capital psicológico positivo.[67] Se ha determinado que estas características están relacionadas con elevados niveles de sensación de bienestar y menor estrés laboral, factores que afectan el cómo y el porqué del comportamiento de las personas en el ámbito laboral.

Tipos de personalidad en distintas culturas

¿Acaso los marcos de referencia relativos a la personalidad, como el modelo de los cinco grandes, están presentes en todas las culturas? ¿Dimensiones como el locus de control son relevantes en todas ellas? Tratemos de responder estas preguntas.

Los cinco factores de la personalidad analizados por el modelo de los cinco grandes aparecen en casi todos los estudios interculturales.[68] Las investigaciones en cuestión abarcan una amplia variedad de culturas heterogéneas, como las de China, Israel, Alemania, Japón, España, Nigeria, Noruega, Pakistán y Estados Unidos. Ciertamente, se han detectado diferencias en el énfasis otorgado a dichas dimensiones. Los chinos, por ejemplo, utilizan la categoría de minuciosidad con más frecuencia y la de afabilidad con menos frecuencia que los estadounidenses. Sin embargo, para sorpresa de los investigadores, se ha encontrado una enorme cantidad de paralelismo, sobre todo entre los individuos de las naciones desarrolladas. Por ejemplo, una profunda revisión de estudios que abarcaron a gente de la Comunidad Europea concluyó que la minuciosidad es un predictor válido del desempeño en todo tipo de empleos y grupos ocupacionales.[69] Estudios realizados en Estados Unidos llegaron a la misma conclusión.

Sabemos que ningún tipo de personalidad es común para todos los individuos de un país determinado. Es posible, por ejemplo, encontrar personas con alta y baja propensión a la toma de riesgos en casi cualquier cultura. No obstante, la cultura nacional influye las características de personalidad dominantes entre su población. Para visualizar el efecto de la cultura nacional, no haría falta más que analizar uno de los rasgos de personalidad que acabamos de comentar: el locus de control.

Las culturas nacionales divergen en términos del grado en que la gente cree que controla su entorno. Por ejemplo, los norteamericanos consideran que pueden dominar su medio ambiente; otras sociedades, como las de los países de Medio Oriente, creen que, en esencia, la vida está predeterminada. Observe cuán parecida es esta distinción al concepto de locus de control interno y externo. Con base en esta característica cultural en particular, tendríamos que esperar que en las fuerzas laborales estadounidense y canadiense existiera una mayor proporción de personas con locus de control interno que en las de Arabia Saudita o Irán.

En los números[63]

60 por ciento de los trabajadores encuestados se declararon insatisfechos con sus empleos; sin embargo, 70 por ciento de esos empleados descontentos dijeron no tener planes de cambiar de trabajo.

62 por ciento de los trabajadores de mayor edad afirmaron que su desarrollo profesional les había dado más satisfacción en algún momento previo.

50 por ciento de los estudiantes universitarios encuestados confesaron que no pueden prescindir del uso de tecnologías digitales más allá de 30 minutos.

29 por ciento de los empleados se sienten inspirados por, o involucrados con, sus empleos.

59 por ciento de los patrones afirman que son muy leales con sus empleados; únicamente 32 por ciento de éstos últimos sienten que su patrón es leal con ellos.

79 por ciento de los directores generales de finanzas reconocieron que el sentido del humor es importante en el entorno laboral.

80 por ciento de los reclutadores universitarios declararon que las formas de comunicación de los estudiantes son demasiado casuales para el proceso de reclutamiento.

41 por ciento de los miembros de la generación del milenio (y sólo 30 por ciento de los llamados baby boomers) están de acuerdo o muy de acuerdo con la idea de que los empleados deben hacer lo que su gerente les ordene, aun cuando no comprendan el porqué.

48 por ciento de los empleados dicen que ser corteses con los compañeros de trabajo les ayuda a progresar profesionalmente.

71 por ciento de los adultos afirman que usar sandalias en el trabajo es inapropiado.

41 por ciento de los directores generales de finanzas encuestados afirmaron que el comportamiento más molesto de un compañero es el trabajo descuidado.

en la PRÁCTICA

Contexto:

"¿Qué tan difícil es que todos nos llevemos bien?", se pregunta Bonnie, sentada en su oficina. Hoy ya tuvo que vérselas con un empleado que se acerca a ella casi todos los días para quejarse de lo que ha dicho o hecho algún compañero. Luego, para terminar de arruinar su jornada, Bonnie se vio obligada a consolar a otro empleado que escuchó por casualidad una conversación que lo dejaba muy mal parado. Bonnie reconoce que: "Me gusta mucho ser gerente, pero hay días en que la tensión emocional en este lugar alcanza niveles inauditos".

¿Qué podría decirle a Bonnie acerca de las emociones en el ámbito laboral y cómo lidiar con ellas?

La estabilidad emocional y la racionalización pueden ser extremadamente difíciles de desarrollar en el entorno laboral. Es por ello que resulta muy importante contar con una sólida base de reglas y normas, así como líneas de comunicación abiertas con todos los integrantes del equipo de trabajo. En el caso de los dos empleados que se acercaron a Bonnie, siempre he creído que es fundamental sentarse con los subordinados y analizar las eficiencias e ineficiencias de que cada uno de ellos pudiera quejarse. Si hay un patrón conductual consistente, es responsabilidad del gerente hacer algo al respecto. Ya sea mediante un llamado de atención directo o a través de alguna otra acción disciplinaria, el comportamiento negativo debe darse por terminado antes de que comience a afectar al resto del equipo.

Aniece Meinhold
Empresaria restaurantera



Fuente: Aniece Meinhold

Como hemos visto a lo largo de esta sección, los rasgos de personalidad influyen en el comportamiento de los empleados. En el caso de los gerentes globales, comprender cómo difieren los rasgos de personalidad reviste particular importancia cuando se les analiza desde la perspectiva de la cultura nacional.

Emociones e inteligencia emocional

No hace falta decir que "Tratar de vender vestidos de novia a las ansiosas damas que están próximas a contraer matrimonio" puede representar una experiencia bastante estresante para los vendedores. Para ayudar a que estos empleados se mantengan "entusiastas", David's Bridal, una cadena de más de 270 tiendas, se apoyó en la investigación relativa a las emociones festivas. Ahora, cuando un vendedor "se topa con una novia indecisa", sabe cómo enfrentarla usando técnicas emocionales y enfocándose en "cosas que provocan alegría".[70]

emociones
Sentimientos intensos que algo o alguien despiertan en el individuo

No podemos concluir el tema de la personalidad sin comentar otro aspecto muy importante del comportamiento: las emociones. Son muy pocas las veces que los empleados analizan cuáles son los sentimientos que experimentan en el entorno laboral, a pesar de que lo que ocurre en él siempre los afecta.[71] La manera en que respondemos emocionalmente y cómo enfrentamos nuestras emociones suelen ser funciones de nuestra personalidad. Las **emociones** son sentimientos intensos que algo o alguien despiertan en el individuo. Son reacciones provocadas por los objetos y, por lo tanto, son específicas para cada uno de ellos.[72] Por ejemplo, cuando un colega de trabajo critica nuestra forma de hablar con un cliente, nuestra reacción podría ser sentirnos molestos con él. Así, estaríamos mostrando una emoción (enojo o molestia) hacia un objeto específico (nuestro colega). Como los empleados no pueden prescindir de ese componente emocional al encontrarse en el trabajo, es preciso que los gerentes comprendan el papel que juegan las emociones en el comportamiento de sus subordinados.[73]

¿Cuántas emociones hay? Aunque es probable que cualquiera de nosotros sea capaz de mencionar varias docenas de ellas, la investigación ha identificado seis con presencia universal: la ira, el miedo, la tristeza, la felicidad, el enojo y la sorpresa.[74] Pero, ¿es posible detectar en el trabajo expresiones de estas emociones? ¡Por supuesto que sí! Cualquiera se siente *enojado* después de recibir una mala evaluación de desempeño. A todos nos da *miedo* la posibilidad de

PERSPECTIVA DEL FUTURO Mayor confianza en la inteligencia emocional

Independientemente de cómo se haga referencia a ella: inteligencia emocional, inteligencia social o de alguna otra forma, la capacidad de comprenderse a uno mismo y a los demás será una aptitud que las organizaciones buscarán al contratar empleados. De hecho, en una encuesta interesada en determinar cuáles son las habilidades fundamentales con que deberá contar la fuerza laboral en 2020, la inteligencia social ocupó el segundo lugar de la lista.[75] (Sólo para que lo sepa, el primer lugar fue el llamado sense-making, esto es, la capacidad de determinar el sentido más profundo o significativo de lo que está siendo expresado). La habilidad de llevarse bien con los demás (compañeros de trabajo, colegas, miembros del equipo, superiores y clientes), será esencial para tener éxito en casi cualquier empleo. Aunque ciertamente las probabilidades nos indican que el número de empleados que trabajan por su cuenta irá incrementándose, seguirán teniendo contacto continuo con otras personas. Por lo tanto, para aquellos que tengan sólidas habilidades técnicas pero una inteligencia emocional débil, resultará cada vez más difícil encontrar empleo y conservarlo.

que nos despidan por un recorte de personal. Usted se sentiría *feliz* si lo seleccionaran como "empleado del mes", ¿o no? Un hombre de amplio criterio podría sentirse disgustado por la forma en que su supervisor trata a las mujeres de su equipo de trabajo. Los empleados se mostrarían *sorprendidos* si descubrieran que la administración está planeando una completa reestructuración del programa de jubilación de la compañía.

Cada persona responde de manera diferente ante idénticos estímulos disparadores de emociones. En algunos casos, estas diferencias pueden atribuirse a la personalidad del individuo y al hecho de que la capacidad de expresar emociones varía de persona a persona. Por ejemplo, seguramente conoce gente que casi nunca muestra sus sentimientos y que rara vez sienten ira o exhiben enojo. En contraste, es probable que también se haya topado con personas que dan la impresión de hallarse en una montaña rusa de emociones. Cuando están felices son los individuos más felices del mundo, pero cuando están tristes caen en las peores depresiones. Por otro lado, es imposible que dos personas experimenten exactamente la misma situación: mientras que una de ellas se muestra alegre y emocionada, la otra podría transmitir una imagen de completa tranquilidad.

Sin embargo, en otras ocasiones las respuestas emocionales de la gente son el resultado de las demandas impuestas por el trabajo. Cada empleo tiene requerimientos particulares en términos de qué tipos de emoción y de qué tanto margen de expresión permiten. Por ejemplo, es de esperar que los controladores de tráfico aéreo, las enfermeras de emergencias y los jueces que encabezan tribunales sean tranquilos y controlados, incluso en las situaciones más estresantes. En contraste, los locutores que narran eventos deportivos y los abogados que se enfrentan en un proceso deben ser capaces de graduar la intensidad de sus emociones según requiera la situación.

Entre las áreas de investigación en torno de las emociones, una que ha generado conceptos de interés en materia de personalidad es la **inteligencia emocional (IE)**, que es la capacidad de detectar y manejar las señales emocionales y la información relacionada.[76] La inteligencia emocional consta de cinco dimensiones:

inteligencia emocional (IE)
Capacidad de detectar y manejar las señales emocionales y la información relacionada

Autoconocimiento: Capacidad de ser consciente de lo que se está sintiendo.

Autorregulación: Capacidad de manejar los propios impulsos y emociones.

Automotivación: Capacidad de perseverar a pesar de los fracasos y contratiempos.

Empatía: Capacidad de sentir lo que otras personas están sintiendo.

Habilidades sociales: Capacidad de manejar las emociones de los demás.

Se ha comprobado que la IE tiene una relación positiva con el desempeño laboral en todos los niveles. Por ejemplo, un estudio buscó determinar cuáles eran las características de los ingenieros de Lucent Technologies que fueron calificados como "empleados sobresalientes" por sus compañeros. Los investigadores concluyeron que todos ellos eran muy aptos para relacionarse con los demás. En otras palabras, de acuerdo con este estudio, lo que caracteriza a quienes muestran alto desempeño es la IE, no la inteligencia académica. Otro estudio, esta vez efectuado entre reclutadores de la Fuerza Aérea estadounidense, generó hallazgos similares. Los reclutadores con mejor rendimiento exhibieron altos niveles de IE. A pesar de lo anterior, la IE ha sido un tema polémico dentro del CO.[77] Sus defensores sostienen que tiene un atractivo intuitivo y que puede predecir importantes comportamientos.[78] Por su parte, los detractores afirman que la IE es ambigua, no puede medirse y tiene una validez cuestionable.[79] Lo que se puede concluir es que la IE parece ser relevante para alcanzar el éxito en los empleos que demandan un alto grado de interacción social.

Implicaciones para los gerentes

Más de 62 por ciento de las empresas estadounidenses están utilizando tests de personalidad al reclutar y contratar personal.[80] Es probable que el mayor valor implícito en la comprensión de las diferentes personalidades se encuentre en esta área. Si al asignar un puesto de trabajo ponen atención a las personalidades de los candidatos, los gerentes tendrán mayor oportunidad de contar con empleados satisfechos y de alto desempeño. La teoría mejor documentada respecto de la adecuación personalidad-empleo fue desarrollada por el psicólogo estadounidense John Holland, quien identificó seis tipos básicos de personalidad.[81] Su teoría establece que la satisfacción que siente un empleado en relación con su trabajo, así como su propensión a abandonarlo, dependen del grado en que la personalidad del individuo se adecua al entorno laboral. En la figura 15-4 se describen los seis tipos y sus características de personalidad; además, se dan ejemplos de ocupaciones adecuadas para cada uno de ellos.

La teoría de Holland propone que la satisfacción alcanza su punto más alto y la rotación su nivel más bajo cuando la personalidad y la ocupación son compatibles. Los individuos con personalidad social deberían ocupar cargos que tengan que ver con la gente, y así por el estilo. Los puntos clave de esta teoría son que (1) la existencia de diferencias intrínsecas de personalidad es evidente entre los individuos; (2) los tipos de empleos varían; y (3) las personas que se desempeñan en entornos laborales compatibles con sus tipos de personalidad tendrían que estar más satisfechos y tener menos proclividad a renunciar voluntariamente a ellos que la gente que ocupa puestos incompatibles con su temperamento.

Además, la comprensión de la personalidad ofrece otros beneficios. Al reconocer que las personas abordan la resolución de problemas, la toma de decisiones y las interacciones laborales de formas diferentes, el gerente puede entender mejor por qué un empleado se siente incómodo al tener que tomar decisiones rápidas o por qué otro insiste en obtener

Figura 15-4
Adecuación personalidad-empleo, según Holland

Tipo	Características de personalidad	Ejemplos de ocupaciones
Realista. Prefiere actividades físicas que demandan habilidad, fuerza y coordinación	Tímido, genuino, persistente, estable, adaptable, práctico	Mecánico, operador de perforadora, obrero de línea de ensamblaje, agricultor
Investigador. Prefiere actividades que involucren la reflexión, la organización y la comprensión	Analítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, reportero de noticias
Social. Prefiere actividades que tengan que ver con ayudar y desarrollar a los demás	Sociable, amigable, cooperativo, comprensivo	Trabajador social, profesor, consejero, psicólogo clínico
Convencional. Prefiere actividades reguladas por normas, ordenadas y sin ambigüedad	Adaptable, eficiente, práctico, poco imaginativo, inflexible	Contador, gerente corporativo, cajero de banco, archivista
Emprendedor. Prefiere actividades verbales que le den oportunidad de influir en los demás y obtener poder	Confiado en sí mismo, ambicioso, activo, autoritario	Abogado, agente de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, gerente de pequeñas empresas
Artístico. Prefiere actividades ambiguas y poco sistemáticas que le permitan expresarse creativamente	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, poco práctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

Fuente: Basada en J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, 1997).

tanta información como sea posible antes de ocuparse de un problema. Contar con dicho conocimiento también permite, por ejemplo, que los gerentes sean conscientes de que los individuos con locus de control externo podrían mostrarse menos satisfechos con sus empleos y tener menos disposición a asumir la responsabilidad de sus acciones.

Por último, para ser exitosos y cumplir sus objetivos, los gerentes deben trabajar bien en conjunto con otras personas de la organización o ajenas a ella. Para que esto pueda suceder, ambas partes deben comprenderse. El entendimiento deriva, por lo menos en parte, del aprecio que se desarrolle respecto de los rasgos de personalidad y las emociones. Asimismo, una de las habilidades que debe desarrollar el gerente es saber cómo ajustar sus reacciones emocionales de acuerdo con la situación. En otras palabras, tiene que aprender a reconocer "cuándo tiene que sonreír y cuándo es momento de ladrar".[82]

PERCEPCIÓN

***Describir** la percepción y los factores que influyen en ella.* 15.4

Es probable que haya visto el mensaje siguiente en algún post de Facebook u otro recurso en línea: SGÚEN ETSDUIOS RALEZIADOS POR LA UIVENRSIDAD IGNLSEA DE CMDIBRAGE, NO IPMOTRA EL ODREN EN EL QUE LAS LTEARS ETSÉN ERSCIATS, LA ÚICNA CSOA IPORMTNATE ES QUE LA PMRIREA Y LA ÚTLIMA LTERA ESÉTN ECSRITAS EN LA PSIÓCION COCRRETA. EL RETSO PEUDEN ETSAR TTAOLMNTEE DOAERDSENDAS Y AÚN PORDÁS LERELO SIN POBRLEAMS, PQUORE NO LEMEOS CADA LTERA EN SÍ MSIMA, SNIO CDAA PAALBRA ETENRA. SI UTSED PEUDE LEER ESTO, PÍBLUQLEUO EN SU MRUO. SLÓO 55% DE LA GTNEE PEUDE.[83] ¿Qué tal le fue con su lectura? Si fue capaz de entender este confuso mensaje, se debe a que puso a trabajar un proceso perceptual. La **percepción** es un proceso a través del cual damos significado a nuestro entorno, organizando e interpretando las impresiones sensoriales. La investigación en torno de la percepción demuestra, una y otra vez, que los individuos pueden ver un mismo objeto pero cada uno lo percibirá de una manera distinta. Un gerente, por ejemplo, puede interpretar el hecho de que su asistente acostumbre tomarse varios días para tomar una decisión importante como evidencia de que es lenta y desorganizada, y de que le da miedo tomar decisiones. En las mismas circunstancias, otro podría interpretar la tendencia de su asistente como evidencia de que es reflexiva, minuciosa y prudente. Probablemente el primer gerente otorgaría a su asistente una evaluación negativa, mientras que el segundo la calificaría positivamente. Lo cierto es que ninguno de los dos está viendo la realidad. Todos interpretamos lo que vemos y decimos que ésa es la realidad. Y, por supuesto, como ilustra este ejemplo, nos comportamos de acuerdo con nuestras percepciones.

percepción
Proceso mediante el cual damos significado a nuestro entorno, organizando e interpretando las impresiones sensoriales

Factores que influyen en la percepción

¿Cómo explicamos el hecho de que las personas puedan percibir una misma cosa de forma diferente? Son varios los factores que entran en acción para dar lugar a una percepción y, en ocasiones, para distorsionarla. Dichos factores forman parte de *quién percibe*, del *objeto* percibido o de la *situación* en la que ocurre la percepción.

Cuando un individuo observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, sus características personales influyen de forma determinante su apreciación. Entre esas características están las actitudes, la personalidad, las motivaciones, los intereses, las experiencias y las expectativas.

Las características del objeto bajo observación también pueden afectar lo que se percibe. Las personas ruidosas tienen más oportunidades que las discretas de resaltar entre un grupo, ya sea como individuos extremadamente atractivos o enormemente desagradables. La relación entre el objeto y sus antecedentes es otro factor que influye en la percepción, al igual que nuestra tendencia a agrupar las cosas que están cercanas y son similares entre sí. Para comprender cómo funcionan estas tendencias, revise los ejemplos de percepción visual que se dan en la figura 15-5. Fíjese en cómo su interpretación es distinta dependiendo de la perspectiva que adopte al observarlos.

Por último, el contexto en el que vemos los objetos o eventos también es importante. En este sentido, el tiempo en el que vemos el objeto o evento puede influir en la percepción, así como la ubicación del mismo, la iluminación, la temperatura, el color y otros factores situacionales diversos.

Figura 15-5
¿Qué ve en las imágenes?



¿Una anciana o una jovencita? ¿Un caballero montando un caballo?

Teoría de la atribución

Buena parte de las investigaciones en torno de la percepción han estado dirigidas a objetos inanimados. Lo que les interesa a los gerentes, sin embargo, es la gente. Nuestras percepciones acerca de las personas difieren de lo que percibimos en relación con los objetos inanimados, ya que acostumbramos hacer inferencias respecto de los comportamientos de aquellas, lo cual no ocurre cuando observamos objetos inertes. Después de todo, a diferencia de las personas, los objetos carecen de creencias, motivaciones o intenciones. Por consiguiente, cuando observamos el comportamiento de un individuo, tratamos de desarrollar explicaciones de por qué se conduce como lo hace. Nuestra percepción y los juicios que hacemos en relación con las acciones de una persona se ven influenciadas de manera importante por las suposiciones que formulamos acerca de ella.

teoría de la atribución
Teoría que utilizamos para explicar los distintos juicios que hacemos de las personas dependiendo del significado que le atribuimos a un comportamiento determinado

La **teoría de la atribución** fue desarrollada para explicar por qué juzgamos distinto a las personas dependiendo del significado que le atribuimos a un comportamiento determinado.[84] En esencia, la teoría sugiere que cuando observamos la conducta de un individuo, tratamos de precisar si ésta tiene un origen interno o externo. Los comportamientos de origen interno son aquellos que suponemos están bajo el control personal del individuo. En contraste, las conductas de origen externo son resultado de factores ajenos a él; en otras palabras, la persona se ve forzada a adoptar el comportamiento en cuestión debido a la situación que está enfrentando. Esa determinación, sin embargo, depende de tres factores: distintividad, consenso y consistencia.

La *distintividad* se refiere a si el individuo despliega distintos comportamientos en situaciones diferentes. ¿El empleado que llegó tarde esta mañana es el mismo al que algunos de sus compañeros han acusado de “holgazanear”? Lo que queremos saber es si el comportamiento que observamos es inusual. De no serlo, lo más probable es que el observador atribuya la conducta en cuestión a fuerzas externas, esto es, algo que está más allá del control de la persona. No obstante, si el comportamiento es consuetudinario, seguramente será juzgado como de origen interno.

Si todos los individuos que enfrentan una situación similar responden de la misma manera, podemos decir que el comportamiento muestra *consenso*. El retraso consuetudinario de un empleado satisfaría este criterio si todos los empleados que recorren la misma ruta hasta el trabajo también llegaran tarde. Desde la perspectiva de la atribución, si existe un consenso elevado lo más probable es que la responsabilidad del retraso del empleado se atribuya a algún factor externo (quizá que están haciendo reparaciones en el camino o que hubo un accidente de tránsito). Sin embargo, si otros empleados que siguen la misma trayectoria hacia el trabajo llegan a tiempo, tenderíamos a concluir que la causa del comportamiento fue interna.

Finalmente, el observador busca consistencia en las acciones de una persona. ¿El individuo de nuestro interés adopta ese comportamiento con regularidad y consistencia? ¿Siempre responde de la misma manera? Llegar al trabajo con 10 minutos de retraso no se percibe igual si constituye una conducta inusual en un empleado (no ha llegado tarde desde hace meses) que si otro empleado suele incurrir en ella con frecuencia (llega con retraso dos o tres veces por semana). Entre más consistente es el comportamiento, mayor inclinación tiene el observador a atribuirlo a factores internos. La figura 15-6 resume los elementos clave de la teoría de la atribución.

error fundamental de atribución
Tendencia a subestimar la influencia que ejercen los factores externos y a sobrevalorar la que ejercen los factores internos cuando se hacen juicios respecto del comportamiento de otras personas

Un interesante hallazgo de la teoría de la atribución es que ciertos errores o sesgos distorsionan las atribuciones que hacemos. Por ejemplo, muchas evidencias confirman el hecho de que, al hacer juicios respecto del comportamiento de otras personas, tenemos una tendencia a *sub*estimar la influencia que ejercen los factores externos, y a *sobre*valorar la que

Observación	Interpretación	Atribución a factores
¿La persona se comporta de la misma forma en otras situaciones?	Sí: Baja distintividad No: Alta distintividad	Internos Externos
¿Otras personas se comportan de la misma forma al enfrentar situaciones similares?	Sí: Alto consenso No: Bajo consenso	Externos Internos
¿La persona se comporta consistentemente de esta manera?	Sí: Alta consistencia No: Baja consistencia	Internos Externos

Figura 15-6
Teoría de la atribución

sesgo por interés personal
Tendencia de los individuos a atribuir sus éxitos personales a factores internos y culpar siempre a factores externos por sus fracasos

similitud asumida
Suposición de que las demás personas son parecidas a uno mismo

estereotipar
Juzgar a una persona con base en la percepción que se tiene respecto del grupo al que pertenece

efecto halo
Impresión general que se desarrolla en torno de un individuo con base en una sola característica del mismo

ejercen los factores internos o personales.[85] Esta tendencia se conoce como **error fundamental de atribución**, y puede explicar por qué un gerente de ventas se inclinaría a atribuir a la indolencia el mal desempeño de sus representantes de ventas, en lugar de responsabilizar a la innovadora línea de productos presentada por un competidor. Otra tendencia consiste en atribuir nuestros éxitos personales a factores internos (la capacidad o el esfuerzo) y culpar siempre a factores externos (la mala fortuna) por nuestros fracasos. Esta tendencia recibe el nombre de **sesgo por interés personal** y sugiere que la retroalimentación que se da a los empleados en las revisiones de desempeño será distorsionada por ellos de distintas formas dependiendo de si es positiva o negativa.

¿Estos errores y sesgos que distorsionan las atribuciones tienen validez universal? No podemos asegurarlo, pero evidencias preliminares indican que hay diferencias en las distintas culturas.[86] Por ejemplo, un estudio realizado entre gerentes coreanos encontró que, en contradicción con el sesgo por interés personal, ellos tienden a asumir la responsabilidad por el fracaso del grupo ("porque no fui un líder adecuado") en lugar de atribuirlo a los miembros del mismo.[87] La teoría de la atribución fue desarrollada, en gran medida, a partir de experimentos efectuados entre personas estadounidenses y de Europa occidental. Por consiguiente, el estudio coreano nos sugiere ser precavidos al formular predicciones con base en la teoría de la atribución cuando se trata de una sociedad no occidental, particularmente de países con sólidas tradiciones colectivistas.

Atajos utilizados para juzgar a los demás

Percibir e interpretar el comportamiento de las personas demanda mucho trabajo, así que muchas veces usamos atajos para hacer más manejable la tarea. Estas técnicas pueden resultar valiosas si nos permiten realizar interpretaciones precisas de forma expedita y si nos proporcionan datos válidos para formular predicciones. Sin embargo, como no son perfectas, muchas veces nos meten en problemas.

Es fácil juzgar a los demás si damos por sentado que son similares a nosotros. Cuando se pone en práctica el principio de **similitud asumida**, o el efecto "como yo", la percepción del observador respecto de los demás se ve más influenciada por sus propias características que por los rasgos de la persona observada. Por ejemplo, si usted es de aquellos que disfrutan de que su trabajo les imponga retos y responsabilidades, dará por sentado que a los demás también les gusta. Quienes presuponen que los demás son similares a ellos podrían, por supuesto, estar en lo correcto, pero no siempre.

Cuando juzgamos a alguien con base en la percepción que tenemos respecto del grupo al que pertenece, estamos utilizando un atajo conocido como **estereotipar**. La idea de que "las personas casadas son empleados más estables que las solteras" es un ejemplo de estereotipia. El estereotipo podría generar juicios adecuados en la medida en que esté basado en hechos. El problema es que muchos estereotipos no lo están y, por consiguiente, distorsionan nuestros juicios.[88]

Cuando desarrollamos una impresión general en torno de un individuo con base en una sola característica del mismo, como la inteligencia, la sociabilidad o la apariencia, estamos siendo influenciados por el **efecto halo**. Este efecto suele ocurrir cuando los estudiantes evalúan a sus profesores. En ese caso, los alumnos podrían aislar un único rasgo del docente (digamos, su entusiasmo) y dejar que toda su evaluación se vea sesgada por él. Quizá el profesor sea tranquilo, certero, informado y altamente calificado, pero si su estilo de enseñanza carece de entusiasmo, las calificaciones que se le otorguen en otras características podrían ser muy bajas.



Marissa Mayer, captada en la fotografía al llegar a la gala inaugural de la Ópera de San Francisco, es una ingeniera en computación que desempeñó un alto puesto administrativo en Google, donde trabajó a lo largo de 13 años, antes de ser nombrada presidenta y directora general de Yahoo. Su posición como experta en informática y su gran pasión por las computadoras ponen en entredicho la percepción estereotípica de los especialistas en la materia, según la cual la mayoría de ellos son varones de raza blanca que usan gruesas gafas y protectores en los bolsillos, además de vestirse mal, ser desordenados, solitarios y carecer de habilidades sociales. A Mayer le preocupa la posibilidad de que este estereotipo negativo esté evitando que las mujeres elijan desarrollarse profesionalmente en el campo de las ciencias de la computación.
Fuente: © Laura Morton/Corbis

Implicaciones para los gerentes

Los gerentes necesitan ser conscientes de que sus empleados reaccionan a las percepciones, no a la realidad propiamente dicha. Por consiguiente, si la evaluación que hacen del desempeño de un empleado es objetiva o es sesgada, o si los niveles salariales de la organización están entre los más altos de la comunidad, es menos relevante que cómo perciben los empleados esos factores. Si los individuos perciben que las evaluaciones adolecen de sesgos o que los salarios son bajos, se comportarán como si tales condiciones realmente existieran. Los empleados organizan e interpretan lo que ven, así que siempre existirá la posibilidad de que haya distorsión perceptual. El mensaje es claro: hay que poner mucha atención en cómo perciben los empleados tanto sus empleos como las acciones gerenciales.

15.5 ***Analizar*** *las teorías del aprendizaje y reconocer su importancia en la formación del comportamiento.*

APRENDIZAJE

Cuando Elvis Andrus, entonces con 20 años de edad, fue contratado por el equipo de béisbol Rangers de Texas, le entusiasmó mucho saber que la institución había firmado también a otro parador en corto. Se trataba del 11 veces ganador de la presea Gold Glove Omar Vizquel, venezolano al igual que Andrus. El papel que desempeñaría Vizquel era claro: actuar como mentor del joven y talentoso jugador. Los gerentes de los equipos de béisbol de las grandes ligas "acostumbran mezclar experimentados veteranos con jugadores más jóvenes y llenos de aptitudes, con la idea de que les enseñen los secretos del deporte y les den consejo sobre distintas estrategias, desde cómo anotar un *double play* hasta cómo evitar accidentes carreteros a altas horas de la noche".[89]

La consejería es un buen ejemplo del último concepto relativo al comportamiento individual que comentaremos: el aprendizaje. Incluimos este concepto en nuestro análisis del comportamiento individual por una razón evidente: todos los comportamientos son aprendidos. Si deseamos explicar y predecir el comportamiento, así como influir en él, es preciso que comprendamos cómo aprende la gente.

Para casi toda la gente, el aprendizaje es "lo que se hace en la escuela", pero los psicólogos tienen una definición bastante más amplia de dicho concepto. Desde su punto de vista, el aprendizaje es un fenómeno que ocurre de manera permanente, ya que aprendemos a partir de nuestras experiencias. Una definición más práctica, sin embargo, sería que el **aprendizaje** es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia. Dos teorías sobre el particular nos ayudan a entender cómo y por qué se gesta el comportamiento individual.

aprendizaje
Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurra como resultado de la experiencia

Condicionamiento operante

condicionamiento operante
Teoría del aprendizaje, según la cual el comportamiento es una función de sus consecuencias

La teoría del **condicionamiento operante** señala que el comportamiento es una función de sus consecuencias. Las personas aprenden a comportarse de una manera determinada para obtener aquello que desean o evitar algo que les desagrada. El comportamiento operante es un aprendizaje voluntario o aprendido, no espontáneo o innato. La tendencia a repetir el aprendizaje aprendido se ve influenciada por el reforzamiento o la falta del mismo que ocurren como resultado del comportamiento. El reforzamiento fortalece el comportamiento e incrementa la probabilidad de que se repita en el futuro. La falta de éste debilita el comportamiento y reduce la probabilidad de que se repita.

El trabajo de investigación del psicólogo estadounidense B. F. Skinner amplió considerablemente nuestro conocimiento sobre el condicionamiento operante.[90] La premisa es que el comportamiento es determinado desde el exterior (en otras palabras, que es *aprendido*) y no por el interior, en cuyo caso sería espontáneo o innato. Skinner afirmaba que las personas son más propensas a adoptar comportamientos deseables si se les refuerza positivamente a hacerlo, y que las recompensas son más efectivas si se otorgan tan pronto como se obtiene la respuesta deseada. Por otro lado, cuando un comportamiento no es recompensado o se castiga, es menos probable que se repita.

Es posible ver ejemplos del condicionamiento operante en todas partes. Cualquier situación en la cual se afirme explícitamente, o se sugiera implícitamente, que el reforzamiento (la recompensa) depende de la ejecución de una acción determinada, es un ejemplo de condicionamiento operante. Digamos que su profesor le advierte que si quiere obtener una buena calificación en el curso, deberá tener un buen desempeño en los exámenes, lo cual sólo ocurrirá si los responde de forma correcta. Por otro lado, un vendedor por comisión sabe que para ganar un ingreso considerable debe generar altas ventas en su territorio. Por supuesto, el vínculo entre comportamiento y reforzamiento también puede servir para enseñar a un individuo a conducirse de formas que perjudiquen los intereses de la organización. Imagine que su jefe le dice que, si trabaja horas extra durante las siguientes tres semanas, se lo compensará en la próxima evaluación de desempeño. Luego, cuando llega el momento de dicha evaluación, no se le da ningún reforzamiento positivo

(como elogiar su disposición a colaborar cuando se necesita). Tomando en cuenta lo anterior, ¿qué haría la siguiente vez que se le pidiera trabajar horas extra? Tal vez rehusarse. En tal caso, su comportamiento podría explicarse en términos del condicionamiento operante: si el comportamiento no es reforzado positivamente, la probabilidad de que se repita disminuye.

Aprendizaje social

Más o menos 60 por ciento de las bailarinas que forman parte de la compañía de baile Radio City Rockettes se han presentado en sus espectáculos previos. Las veteranas ayudan a las novatas a desarrollar el "estilo Rockette": dónde colocar las manos, cómo moverlas, qué hacer para mantener la energía, etcétera.[91]

Las Rockettes saben bien que las personas también pueden aprender a partir de la observación de lo que hacen los demás, además de hacerlo siguiendo instrucciones verbales o con base en experiencias previas. Buena parte de nuestro aprendizaje se debe a lo que observamos en otros (quienes fungen como modelos): padres, profesores, compañeros, actores de cine y televisión, gerentes, etc. El punto de vista según el cual podemos aprender mediante la observación y la experiencia directa se conoce como **teoría del aprendizaje social**.

teoría del aprendizaje social
Teoría del aprendizaje, según la cual las personas pueden aprender tanto mediante la observación como a través de la experiencia directa

Desde la perspectiva del aprendizaje social, la influencia de otras personas es esencial. La magnitud de la influencia que tienen esos modelos en un individuo está determinada por cuatro procesos:

1. *Procesos de atención.* La gente aprende a partir de un modelo cuando reconoce y pone atención en sus características fundamentales. Nos vemos más influenciados por modelos que nos son atractivos, que tenemos cerca con frecuencia, que pensamos que son importantes o que nos parecen similares a nosotros.
2. *Procesos de retención.* La influencia de un modelo dependerá de cuán bien recuerde el individuo las acciones de aquel, aun cuando el modelo ya no esté próximo.

en la PRÁCTICA

Contexto:

Paul Taylor administra una agencia de publicidad de Sídney. Aunque su administración es bastante liberal, uno de sus empleados acostumbra llegar tarde a todas partes: juntas, reuniones, y hasta al trabajo mismo. La situación ha escalado a tal punto que otros empleados están haciendo comentarios de "descontento" al respecto. Es momento de hacer algo.

¿Qué consejo le daría a Paul para "corregir" el comportamiento de su empleado?

Es necesario que Paul le dé retroalimentación inmediata a su empleado, pero sería recomendable que la estructure de acuerdo con la herramienta de retroalimentación SBIA, asegurándose de que sea específica (Specific), en relación con el comportamiento (Behavior) real que ha observado (sin tomar en cuenta lo que digan otros miembros del equipo); además, debe explicar con toda claridad cuál es el impacto (Impact) que dicha conducta está teniendo en el equipo/negocio; y, por último, debe proponer un comportamiento alternativo (Alternative) más eficaz y positivo para que el empleado lo adopte. Después de dar su retroalimentación, sería bueno que Paul pidiera al empleado que repita lo que acaba de escuchar para asegurarse de que el mensaje ha sido comunicado y recibido eficazmente. Por último, él y el empleado deberán analizar el plan de acción que se implementará de inmediato para garantizar que el comportamiento inapropiado cese.

Shanise King
Directora adjunta de marketing



Fuente: Shanise King

3. *Procesos de reproducción motora.* Después de que la persona ha presenciado un nuevo comportamiento mediante la observación del modelo, la observación debe convertirse en acción. A la postre, este proceso demostrará que el individuo es capaz de reproducir las acciones modeladas.
4. *Procesos de reforzamiento.* Los individuos se sentirán motivados a reproducir el comportamiento modelado si se les ofrecen incentivos positivos o recompensas. Los comportamientos reforzados recibirán mayor atención, serán mejor aprendidos y se ejecutarán con más frecuencia.

El moldeado: una herramienta gerencial

moldeado del comportamiento
Proceso de guiar el aprendizaje paso a paso, utilizando reforzamientos u omitiéndolos

Toda vez que el aprendizaje ocurre tanto en el empleo como antes de él, a los gerentes les interesa saber cómo pueden enseñar a los empleados a comportarse de las formas que sean más beneficiosas para la organización. Por consiguiente, suelen intentar "moldear" a los individuos guiando su aprendizaje paso a paso, a través de un método conocido como **moldeado del comportamiento**.

Piense, por ejemplo, en la situación siguiente: el comportamiento de un empleado es significativamente distinto del que le interesa al gerente. Si éste sólo refuerza al sujeto cuando exhibe las respuestas deseadas, la oportunidad de hacerlo podría presentarse con bastante poca frecuencia. El moldeado ofrece un enfoque lógico hacia el logro del comportamiento deseado. Moldeamos el comportamiento reforzando de forma sistemática cada paso sucesivo que acerque más al individuo al comportamiento deseado. Si un empleado que ha estado llegando media hora tarde al trabajo un buen día consigue retrasarse sólo 20 minutos, podemos reforzar la mejora. En tal caso, el reforzamiento se incrementaría a medida que el comportamiento del empleado fuera acercándose al que desea el gerente.

Los cuatro métodos para moldear el comportamiento son el reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, el castigo y la extinción. Cuando un comportamiento va seguido por algo placentero (lo cual ocurre, por ejemplo, cuando se elogia a un empleado por el trabajo realizado), estamos hablando de un *reforzamiento positivo*. El reforzamiento positivo incrementa la probabilidad de que el comportamiento deseado se repita. Por su parte, el *reforzamiento negativo* consiste en recompensar una respuesta con la eliminación o el retiro de algo desagradable. Si un gerente advierte "Dejaré de retener tu pago cuando comiences a llegar a tiempo al trabajo", está usando un reforzamiento negativo. El comportamiento deseado (llegar a tiempo al trabajo) está siendo alentado mediante el retiro de un efecto desagradable (la retención del pago del empleado). Por otro lado, el *castigo* sanciona el comportamiento indeseado hasta eliminarlo. Descontar dos días de salario a un empleado que acostumbra llegar tarde al trabajo es un ejemplo de castigo. Por último, la *extinción* se refiere a eliminar cualquier reforzamiento que esté contribuyendo a mantener un comportamiento. Cuando un comportamiento no es reforzado, tiende a desaparecer gradualmente. Por ejemplo, si un gerente desea desalentar el hábito de un empleado que formula preguntas irrelevantes o distractoras cada vez que participa en una junta, puede limitarse a ignorarlo cuando solicite la palabra. El comportamiento no tardará en desaparecer.

Tanto el reforzamiento positivo como el negativo generan aprendizaje. Ambos fortalecen el comportamiento deseado e incrementan la probabilidad de que éste se repita. Por otro lado, el castigo y la extinción también derivan en aprendizaje, pero lo hacen debilitando un comportamiento indeseado y disminuyendo su frecuencia.

Implicaciones para los gerentes

Los empleados pueden aprender en el entorno laboral. El único problema estriba en determinar si los gerentes manejarán dicho aprendizaje mediante la asignación de recompensas y a través de ejemplos, o si permitirán que se dé al azar. Si los empleados poco rentables son recompensados con ascensos y aumentos de sueldo, tendrán poco incentivo para modificar su comportamiento. De hecho podría darse el caso de que, al ver que se recompensa el mal desempeño, sean los empleados productivos los que cambien su comportamiento. Si los gerentes quieren fomentar el comportamiento A pero recompensan el B, no debería sorprenderles que los empleados aprendan a adoptar el comportamiento B. Por otro lado, es preciso que comprendan que sus subordinados los verán como modelos de conducta. Los gerentes que acostumbran llegar tarde al trabajo, que se toman dos horas para comer o que aprovechan los suministros de oficina para su uso personal, deben entender que los empleados a su cargo interpretarán sus actitudes como una señal de que esas conductas son apropiadas y modelarán su propio comportamiento de acuerdo con ello.

TEMAS CONTEMPORÁNEOS relativos al comportamiento organizacional

***Analizar** temas contemporáneos relativos al comportamiento organizacional.* 15.6

A estas alturas es probable que usted haya entendido cuál es la importancia de que los gerentes comprendan cómo y por qué sus empleados se comportan como lo hacen. Concluiremos este capítulo comentando dos temas de CO que tienen una influencia relevante en el trabajo gerencial de nuestros días.

Manejo de las diferencias generacionales

Desde 1998, el Beloit College de Wisconsin ha presentado cada año la Mindset List©, una compilación de referencias socioculturales que forman parte de la vida de las futuras generaciones de estudiantes.[92] Los autores de la lista señalan que se trata de un esfuerzo para comprender mejor las "experiencias que han dado forma a la existencia y la mentalidad de los estudiantes". Las siguientes son algunas de las observaciones que integran la lista de 2016 (compilada en 2012):

- Han vivido siempre en el ciberespacio.
- Constituyen una generación "tribal" y rechazan la posibilidad de separarse de sus amigos de la misma edad.
- Saben muy poco sobre la presidencia de Bill Clinton; lo identifican solamente como un importante hombre de estado.
- Durante la mayor parte de sus vidas ha habido una mujer encabezando el Departamento de Estado de Estados Unidos.
- Para ellos, la exposición de los tirantes del sostén es un detalle de moda, no un error de vestuario.
- Desde su punto de vista, las mujeres siempre han piloteado aviones y naves espaciales.
- Creen que siempre han existido M&Ms de color azul, pero no oscuros.

¿Cómo será *este* grupo de individuos cuando se integre a la fuerza laboral después de graduarse? ¿Compartirán las características de los primeros integrantes de la generación Y? Dicha generación se incorporó al ámbito laboral en 2014, actualmente constituye más o menos 50 por ciento y en 2025 representará 75 por ciento de la misma. Veamos cómo se ha modificado el entorno de trabajo con su presencia.[93]

Son personas brillantes, curiosas y ávidas de aprender. Pero también pueden ser demasiado impetuosos. Usan sandalias aunque estén en el trabajo y no dejan de escuchar sus iPod mientras trabajan. Les gusta tener un empleo pero no quieren que toda su vida gire en torno a él. Para comunicarse con ellos es preciso ser concisos y móviles. Les emociona la oportunidad de trabajar en proyectos interesantes o innovadores pero no les interesa mucho ocupar grandes puestos. Mantenerlos involucrados en el lugar de trabajo exige darles retroalimentación y reconocimiento continuo. Su grupo demográfico, conocido como Generación Y, suma más o menos 70 millones de personas en Estados Unidos; muchas de ellas ya están desarrollándose profesionalmente y haciendo sentir su presencia en un ámbito laboral cada vez más multigeneracional.[94]

¿EN REALIDAD QUIÉNES FORMAN PARTE DE LA GENERACIÓN Y? No existe consenso respecto de los grupos de edad que abarca la generación Y, pero casi todas las definiciones incluyen en ella a los individuos nacidos entre más o menos 1982 y 1997. Una cosa es cierta: todos ellos están aportando nuevas actitudes al ámbito laboral. Los integrantes de la generación Y han crecido con una impresionante variedad de experiencias y oportunidades. Y quieren que su vida laboral se las provea también. Por ejemplo, Stella Kenyi, quien tiene enorme interés en desarrollarse internacionalmente, fue enviada por su patrón (la National Rural Electric Cooperative Association) a Yai, Sudán, para hacer una investigación sobre el uso de la electricidad en esa latitud.[95] Por su parte, Beth Trippie, una especialista en programación que trabaja en las oficinas corporativas de Best Buy, opina que si los resultados se dan no importa cómo se trabaje. Según ella: "No paro de practicar videojuegos, aunque esté en medio de una llamada telefónica o trabajando. Lo importante es cumplir mis obligaciones y hacerlo bien".[96] Y Katie Patterson, una asistente ejecutiva de contabilidad, afirma: "Estamos dispuestos a desafiar el estado de las cosas y no nos da miedo hacerlo. Para la gente de mi edad, es atractivo disponer de un entorno propicio para la creatividad y el pensamiento autónomo. Somos muy independientes y conocemos a fondo la tecnología".[97]

MANEJO DE LOS DESAFÍOS GERENCIALES Manejar a los empleados de la generación Y impone desafíos únicos. Los conflictos y el resentimiento pueden surgir por factores como la apariencia, la tecnología y el estilo gerencial.



Richard Pollack, de la empresa de servicios contables Berkowitz Dick Pollack & Brant, valora el entusiasmo, la avidez por aprender y el arduo trabajo que Rachel Merritt (una de sus empleadas de la generación Y) aporta a esta compañía multigeneracional. Con sólo un año en la empresa, Merritt contribuyó a un importante caso de litigio, con un análisis clave que le exigió trabajar muchas horas, incluso de noche, para reunir los datos necesarios. Merritt aprecia que sus supervisores le hayan asignado responsabilidades laborales rápidas y estimulantes, que reconozcan sus logros y le den oportunidad de aprender de los empleados de nivel más alto que el suyo. Como su supervisor, Pollack disfruta darle asesoría y enseñarle a desarrollarse como profesionista.
Fuente: MCT, a través de Getty Images

¿Qué tan flexible debe ser la organización en términos del tipo de vestuario que es "apropiado" usar en la oficina? Eso depende del tipo de trabajo que se lleva a cabo, así como del tamaño de la organización. En muchas empresas es aceptable utilizar jeans, camisetas y sandalias. Sin embargo, en otros ambientes se espera que los empleados vistan de forma más convencional. Pero incluso en esas organizaciones más conservadoras, una posible solución sería dar cierta flexibilidad para el uso de la vestimenta casual preferida por los trabajadores de la generación Y. Por ejemplo, el lineamiento podría ser que cuando el empleado no tenga que interactuar con personas ajenas a la organización, pueda usar ropa casual (con algunas restricciones).

¿Y qué hay respecto de la tecnología? A lo largo de buena parte de su existencia, esta generación ha estado en contacto con los cajeros automáticos, los equipos DVD, los teléfonos celulares, el correo electrónico, los mensajes de texto, las computadoras portátiles y la Internet. Cuando sus integrantes no cuentan con la información que necesitan, todo lo que tienen que hacer es presionar algunas teclas para obtenerla. Se sienten bastante cómodos participando en reuniones virtuales para resolver problemas, mientras que los aturdidos *baby boomers* esperan que los contratiempos importantes sean resueltos en juntas presenciales. De manera similar, los *baby boomers* se quejan de la incapacidad de los integrantes de la generación Y para enfocarse en la tarea, mientras que éstos no consideran incorrecto acometer varias tareas simultáneamente. Una vez más, la clave para resolver estos desacuerdos está en la flexibilidad.

Por último, ¿qué se requiere para manejar a los miembros de la generación Y? Un antiguo anuncio publicitario de automóviles usaba el lema "No es el auto de tu papá"; parafraseando, en este caso podemos decir que "No es la forma de administrar de tus padres". Los empleados de la generación Y quieren jefes de mente abierta; que sean expertos en su campo de acción aunque carezcan de habilidades técnicas; que sean organizados; que se comporten como maestros, capacitadores y mentores; que no sean autoritarios ni paternalistas; que respeten a su generación; que comprendan la necesidad de encontrar un equilibrio entre la vida personal y profesional; que les den retroalimentación constante; que se comuniquen de forma elocuente y convincente; y que les provean experiencias de aprendizaje estimulantes y originales.[98]

Los empleados de la generación Y tienen mucho que ofrecer a las organizaciones en términos de su conocimiento, su pasión y sus habilidades. Es imprescindible, sin embargo, que los gerentes reconozcan y comprendan los comportamientos propios de este grupo, a fin de crear un entorno en el cual el trabajo pueda realizarse de forma eficiente, eficaz y sin conflictos.

Manejo del comportamiento negativo en el lugar de trabajo

Jerry se percata de que su montacargas está quedándose sin combustible, pero sigue utilizándolo hasta que el motor se sobrecalienta y sencillamente deja de funcionar. Después de soportar 11 meses de insultos y maltratos por parte de su supervisor, María renuncia a su trabajo. Un asistente de oficina golpea furioso el teclado de su computadora y profiere los insultos más soeces que conoce cada vez que su máquina se congela. Descortesía, hostilidad, agresiones y demás formas de negativismo y falta de civilidad en el entorno laboral se han vuelto demasiado comunes en las organizaciones actuales. En un estudio realizado entre empleados estadounidenses, 10 por ciento de los encuestados reconocieron que todos los días son testigos de faltas de respeto en el entorno laboral y 20 por ciento admitieron ser blanco de maltrato por lo menos una vez a la semana. Por su parte, un estudio entre trabajadores canadienses reportó que 25 por ciento afirmaron atestiguar actos de incivilidad todos los días y 50 por ciento reconoció que éstos van dirigidos en su contra por lo menos una vez a la semana.[99] De acuerdo con algunos cálculos, los costos que estos comportamientos negativos imponen a la economía estadounidense ascienden a 300 000 millones de dólares anuales.[100] Casi todos los gerentes temen tener que enfrentarse a empleados difíciles. Sin embargo, no pueden limitarse a ignorar los problemas. Así las cosas, ¿qué pueden hacer los gerentes para manejar el comportamiento negativo en el ámbito laboral?

Lo más importante es reconocer su presencia. Pretender que el comportamiento negativo no existe, o tratar de ignorar sus manifestaciones, sólo provocará que los empleados se confundan respecto de cuál es la conducta que se espera de ellos. Aunque los investigadores siguen debatiendo si es mejor implementar acciones preventivas o correctivas para lidiar con los comportamientos negativos, lo cierto es que ambas son necesarias.[101] Evitar este tipo de conducta examinando con todo cuidado a los candidatos a ocupar un empleo a fin de determinar si poseen ciertos rasgos de personalidad y responder de manera inmediata y decisiva a las conductas negativas inaceptables, puede contribuir mucho a erradicar el mal comportamiento en el lugar de trabajo. Pero también es importante poner atención a las actitudes de los empleados ya contratados, ya que éstos no están exentos de presentar explosiones de negatividad. Como mencionamos antes, cuando los empleados están insatisfechos con sus trabajos, *reaccionarán* de alguna manera.

CAPÍTULO 15

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

15.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Identificar el enfoque y los objetivos que guían el comportamiento individual en las organizaciones.

Como si se tratara de un iceberg, el comportamiento organizacional consta de algunos elementos ocultos (actitudes, percepciones, normas, etc.), lo que dificulta en gran medida la comprensión del comportamiento individual.

El comportamiento organizacional (CO) se enfoca en tres áreas: el comportamiento individual, el comportamiento grupal y los factores organizacionales. Los objetivos del CO son explicar y predecir el comportamiento, así como influir en él.

La productividad del empleado es una medida del desempeño que toma en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia. El ausentismo es el hábito de no hacer acto de presencia en el trabajo. La rotación de personal es el abandono permanente, voluntaria o involuntariamente, del puesto que se ocupa en una organización. El comportamiento cívico organizacional (CCO) es una conducta discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de trabajo que ocupa el empleado pero sirve para fomentar el funcionamiento eficaz de la organización. La satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia el trabajo que desempeña. El mal comportamiento en el lugar de trabajo es cualquier conducta asumida intencionalmente por un empleado, la cual pueda dañar a la organización o a los individuos que la conforman.

15.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar el papel que juegan las actitudes en el desempeño laboral.

El componente cognitivo se refiere a las creencias, opiniones, conocimientos o información que poseen los individuos. Por su parte, el componente afectivo es el ingrediente actitudinal basado en las emociones o sentimientos experimentados por los individuos. El componente conductual se refiere a la intención de comportarse de cierta manera respecto de alguien o algo.

Como se mencionó antes, la satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un empleado hacia el trabajo que desempeña. La participación laboral es el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un ingrediente importante de su valía personal. El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos, y desea mantener su filiación a la misma. El involucramiento de los empleados ocurre cuando éstos tienen una conexión con sus trabajos y se sienten satisfechos y entusiasmados con su labor.

La satisfacción laboral ejerce una influencia positiva en la productividad, reduce los niveles de ausentismo, disminuye las tasas de rotación de personal, promueve la satisfacción del cliente, fomenta moderadamente el CCO y contribuye a minimizar el mal comportamiento en el ámbito laboral.

Para tratar de conciliar las inconsistencias que hay entre las actitudes y los comportamientos, los individuos modifican sus actitudes o comportamientos, o racionalizan la inconsistencia.

15.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir diferentes teorías de la personalidad.

Las evaluaciones MBTI toman en consideración cuatro dimensiones: la interacción social, las preferencias respecto de la obtención de datos, las preferencias en relación con la toma de decisiones y el estilo de toma de decisiones. El modelo de los cinco grandes consta de cinco rasgos de personalidad: extroversión, afabilidad, minuciosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia.

Los cinco rasgos de personalidad que pueden contribuir a explicar el comportamiento individual en las organizaciones son el locus de control, el maquiavelismo, la autoestima, la autovigilancia y la toma de riesgos. Otros rasgos de personalidad son las personalidades tipo A y tipo B, la personalidad proactiva y la resiliencia.

La manera en que responde una persona emocionalmente y la forma como lidia con sus emociones son funciones de la personalidad. Un individuo emocionalmente inteligente cuenta con la habilidad de detectar y manejar las señales emocionales y la información relacionada.

15.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir la percepción y los factores que influyen en ella.

La percepción es el proceso mediante el cual damos significado a nuestro entorno, organizando e interpretando las impresiones sensoriales. En vista de que las personas se comportan de acuerdo con sus percepciones, es preciso que los gerentes las comprendan.

La teoría de la atribución depende de tres factores. La distintividad se refiere a si el individuo despliega distintos comportamientos en situaciones diferentes (en otras palabras, nos indica si el comportamiento es inusual). El consenso se da cuando todos los individuos que enfrentan una situación similar responden de la misma manera. La consistencia es cuando una persona adopta determinados comportamientos con regularidad. Analizar el nivel en que estos factores se presentan ayuda a que los gerentes determinen si el comportamiento de un empleado puede atribuirse a causas externas o internas.

El error fundamental de atribución es la tendencia a subestimar la influencia que ejercen los factores externos y a sobrevalorar la que ejercen los factores internos. El sesgo por interés personal es la tendencia de los individuos a atribuir sus éxitos personales a factores internos y culpar siempre a factores externos por sus fracasos.

Los tres atajos que utilizamos para juzgar a los demás son la similitud asumida, la estereotipia y el efecto halo.

15.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar las teorías del aprendizaje y reconocer su importancia en la formación del comportamiento.

De acuerdo con el condicionamiento operante, el comportamiento es una función de sus consecuencias. Los gerentes pueden utilizar este concepto para explicar y predecir el comportamiento, e influir en el mismo.

La teoría del aprendizaje social sostiene que las personas pueden aprender observando lo que les ocurre a los demás y también a través de la experiencia directa.

Los gerentes pueden moldear el comportamiento utilizando reforzamientos positivos (reforzando un comportamiento deseado mediante la concesión de algo agradable), reforzamientos negativos (reforzando el comportamiento deseado mediante el retiro de algo desagradable), castigos (eliminando el comportamiento indeseable a partir de la aplicación de sanciones) o la extinción (eliminando todo reforzamiento para eliminar el comportamiento).

15.6 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar temas contemporáneos relativos al comportamiento organizacional.

El desafío inherente a manejar a los trabajadores de la generación Y consiste en que han aportado nuevas actitudes al entorno laboral. Los retos principales, en este sentido, tienen que ver con temas como la apariencia, la tecnología y el estilo gerencial.

El mal comportamiento en el lugar de trabajo puede enfrentarse reconociendo, en primera instancia, su existencia; también se debe hacer un examen minucioso de los posibles empleados para detectar tendencias negativas y, sobre todo, poner atención a las actitudes de los empleados ya contratados mediante encuestas respecto de su nivel de satisfacción laboral.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿La importancia de tener conocimientos respecto del CO depende del nivel que ocupe el gerente en la organización? ¿De qué manera? ¿Por qué? Sea específico.
2. Explique por qué es relevante visualizar a la organización como un iceberg.
3. Defina los seis comportamientos más importantes de los empleados.
4. Describa los tres componentes de las actitudes y explique las cuatro actitudes que tienen relación con el trabajo.
5. Contraste los modelos MBTI y de los cinco grandes. Describa otros cinco rasgos de la personalidad que ayudan a explicar el comportamiento individual en las organizaciones.
6. Explique cómo puede contribuir la comprensión de la percepción a que los gerentes entiendan mejor el comportamiento individual. Mencione tres atajos utilizados para juzgar a los demás.
7. Describa los elementos clave de la teoría de la atribución. Analice el error fundamental de atribución y el sesgo por interés personal.
8. Describa el condicionamiento operante y explique qué pueden hacer los gerentes para moldear el comportamiento.

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

Se le ha llamado "desesperación laboral".[102] La padecen los empleados que sienten "ansiedad por los despidos generalizados y quieren dar la impresión de que son irremplazables". Por consiguiente, hacen todo lo posible por corregir sus comportamientos. Los que no habían prestado mucha atención a su manera de vestir, ahora lo hacen. Los que acostumbraban discutir y estar en una continua polémica, ahora son callados y complacientes. Los que tenían el hábito de "vigilar el reloj", ahora son los últimos en irse. El miedo puede sentirse en el ambiente. "Manejar ese temor puede ser muy difícil". ¿Qué problemas éticos podrían surgir entre empleados y gerentes? ¿Qué podrían hacer éstos últimos para afrontar éticamente tal circunstancia?

DESARROLLE SUS HABILIDADES para moldear el comportamiento

Acerca de la habilidad

En los dinámicos entornos laborales de hoy, el aprendizaje es continuo. Pero sería mejor que no se dé en aislamiento y sin guía alguna. Casi todos los empleados necesitan que se les muestre qué se espera de ellos en el trabajo. Como gerente, usted tiene la responsabilidad de enseñar a sus empleados cuáles son los comportamientos más importantes que deben adoptar para garantizar su éxito personal y el de la organización en su conjunto.

Pasos para practicar la habilidad

1. *Identifique los comportamientos que tienen un impacto significativo en el desempeño del empleado.* No todo lo que hacen los empleados en el trabajo tiene la misma importancia en términos de desempeño. Hay algunos comportamientos fundamentales que podrían, de hecho, determinar los resultados generales del individuo. Es preciso, por lo tanto, identificar cuáles son esos comportamientos de alto impacto.
2. *Establezca un parámetro de desempeño mínimo.* Para ello, determine el número de veces que ocurren los comportamientos identificados bajo las condiciones laborales en que trabaja hoy en día el empleado.
3. *Analice los factores que contribuyen al desempeño y determine cuáles son sus consecuencias.* Varios factores, como las normas grupales, podrían estar contribuyendo al desempeño mínimo. Identifique cuáles son esos factores y cuál es su efecto sobre el desempeño.
4. *Desarrolle una estrategia de moldeado.* El cambio podría darse si se modifica alguno de los factores que influyen en el desempeño: la estructura, los procesos, la tecnología, los grupos o la tarea. El propósito de la estrategia es fortalecer los comportamientos deseables y debilitar los que no lo son.
5. *Implemente la estrategia adecuada.* Una vez que haya desarrollado la estrategia, impleméntela. En este paso puede darse una intervención.
6. *Evalúe la magnitud del cambio ocurrido.* Una intervención podría producir los resultados deseados en los comportamientos relativos al desempeño. Evalúe el número de veces que se presentan ahora los comportamientos identificados. Compare el resultado con la evaluación que realizó en el paso 2.
7. *Refuerce los comportamientos deseados.* Si la intervención ha tenido éxito y los nuevos comportamientos están generando los resultados deseados, ponga en práctica mecanismos de reforzamiento para mantener los comportamientos que dieron ese resultado.

Práctica de la habilidad

a. Imagine que su asistente es perfecto(a) en todos los sentidos, excepto cuando se trata de tomar mensajes cuando usted se halla fuera de la oficina. Como frecuentemente tiene que acudir a sesiones de capacitación y las llamadas telefónicas tienen que ver con transacciones de venta a las que debe dar seguimiento, el comportamiento de su asistente por lo que se refiere a transmitirle sus mensajes con precisión y oportunidad tiene un enorme impacto en sus resultados.

b. Enfocándose en los pasos 3 y 4, piense en una forma de moldear el comportamiento de su asistente. Identifique algunos factores que pudieran contribuir a su incapacidad para tomar mensajes, como un exceso de trabajo o una comprensión limitada de la importancia de esa tarea (puede descartar una insubordinación). Luego, desarrolle una estrategia de moldeado mediante la determinación de qué puede cambiar: la tecnología disponible, la tarea en sí misma, la estructura del trabajo o algún otro elemento del desempeño.

c. Ahora, planee su intervención y realice una breve junta para explicar a su asistente cuál es el cambio que espera. Pídale a un amigo que le ayude a representar un ejemplo del comportamiento deseado durante la intervención. ¿Cree que su asistente logrará un mejor desempeño en una situación real?

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Tal vez no le guste oírlo, o sencillamente no lo crea, pero la vestimenta casual puede ser un verdadero obstáculo para el desarrollo profesional.[103] Imagine que trabaja como gerente en una gran empresa multinacional. Su compañía cuenta con una política sobre vestimenta pero los empleados, hombres y mujeres por igual, le están prestando poca atención. Una de sus subordinadas es la que más quebranta el código. Varias veces se ha presentado al trabajo llevando blusones escotados, de manga corta, acompañados por micro minifaldas y sandalias de tiras. ¿Qué puede hacer usted para modificar su comportamiento?

Formen equipos de dos o tres estudiantes. La tarea de su equipo consistirá en diseñar un plan específico para modificar (moldear) el comportamiento de cualquier empleado que quebrante la política de vestimenta. Redáctenlo por escrito y prepárense para compartir sus ideas con el resto de la clase.

GERENTE EN FORMACIÓN

- A lo largo de una semana, ponga mucha atención en cómo se comportan las personas que lo rodean, sobre todo aquellas que le son cercanas (compañeros de habitación, hermanos, su novio o novia, etc.). Utilice lo que ha aprendido sobre actitudes, personalidad, percepción y aprendizaje para comprender y explicar cómo y por qué se comportan como lo hacen. Escriba sus observaciones y sus explicaciones en una bitácora.
- Tome nota sobre tres actitudes personales. Identifique los componentes cognitivo, afectivo y conductual de las mismas.
- Entreviste a 15 empleados (ya sea del mismo lugar donde usted trabaja o de alguna oficina de su universidad). Asegúrese de obtener autorización antes de efectuar esta encuesta anónima. Pregúnteles qué comportamientos groseros o negativos han visto en el trabajo. Recopile sus hallazgos en un informe y prepárese para analizarlos en clase. Si fuera gerente de esas personas, ¿qué haría para manejar su comportamiento?
- Si nunca ha realizado un test de personalidad o de orientación vocacional, pregunte en el departamento académico de su universidad si le pueden aplicar alguno. Cuando obtenga los resultados, evalúe su significado respecto de su elección profesional. ¿La carrera que eligió es “adecuada” para su personalidad? ¿Cuáles son las implicaciones?
- ¿Alguna vez ha escuchado hablar de la “regla del mesero”? Un buen número de personas de negocios creen que la manera como se trata al personal de servicio dice mucho sobre nuestro carácter y nuestras actitudes. ¿Qué cree usted que significa esto? ¿Concuerda con esa idea? ¿Por qué? ¿Cómo cree que resultaría calificado si se le aplicara la “regla del mesero”?
- A propósito o no, cada uno de nosotros moldea continuamente el comportamiento de las personas que nos rodean. Dedique una semana a registrar cuántas veces usa reforzamientos positivos, reforzamientos negativos, castigos o extinción para moldear comportamientos. Al final de la semana, evalúe cuál de ellos tiende a utilizar más. Piense cuáles eran sus intenciones, es decir, qué comportamientos estaba tratando de moldear. ¿Sus intentos fructificaron? Evalúelo. ¿Qué habría hecho de manera distinta si su propósito hubiera sido modificar el comportamiento de alguien?
- Cree una encuesta de satisfacción laboral para un negocio que le sea familiar.
- Ahora, efectúe una investigación en la web sobre las encuestas de satisfacción laboral. Encuentre uno o dos ejemplos. Redacte un informe en el cual describa, compare y evalúe tanto los ejemplos que encuentre como su propia encuesta.
- Lecturas recomendadas por los autores: Jonathan Littman y Mark Herson, *I Hate People!* (Little-Brown, 2009); Yoav Vardi y Ely Weitz, *Misbehavior in Organizations* (Lawrence Erlbaum Associates, 2004); Murray R. Barrick y A. M. Ryan, eds., *Personality and Work* (Jossey-Bass, 2003); Daniel Goleman, *Destructive Emotions: How Can We Overcome Them?* (Bantam, 2003); L. Thomson, *Personality Type: An Owner’s Manual* (Shambhala, 1998); y Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (Bantam, 1998).
- Entreviste a 10 miembros de la generación Y. Formúleles tres preguntas: (1) ¿Cuál cree que es la vestimenta adecuada para trabajar en una oficina?, (2) ¿Qué tan cómodo se siente utilizando la tecnología y en qué tipos de tecnología se apoya más? y (3) ¿Cuáles considera que son las características del jefe “ideal”? Reúna sus resultados en un documento en el cual reporte los datos obtenidos y resuma sus hallazgos.
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 El mejor lugar para trabajar



Los hermosos paisajes de sus instalaciones en Cary, Carolina del Norte, dotados con senderos para que caminen sus empleados, además de servicios como masajes, un centro de atención médica gratuita, un centro recreativo y de acondicionamiento físico, M&Ms gratuitos todos los miércoles y una política de no despido, dan prueba de la creencia fundamental del SAS Institute: mantener felices y saludables a los empleados mejora su satisfacción laboral y su productividad.
Fuente: AP Photo/Karen Tam

¿Ha escuchado hablar del SAS Institute, Inc.?[104] Es probable que en alguna de sus clases de investigación haya utilizado una versión escolar del software analítico desarrollado por la empresa. SAS (llamada originalmente Statistical Analysis System) tiene su sede en Cary, Carolina del Norte, y su software analítico y de inteligencia empresarial son usados por corporaciones y otros consumidores para analizar operaciones y proyectar tendencias. A lo largo de 15 años, SAS ha sido incluida en la lista de las Mejores compañías para trabajar de *Fortune*. Entre 2010 y 2014, SAS se ha mantenido en los primeros tres lugares del listado. Una característica distintiva de SAS es su altamente amigable cultura organizacional.

El ofrecimiento de una buena vida para los empleados comenzó hace más o menos 26 años, cuando la empresa ofreció por primera vez dulces M&Ms gratis los miércoles. Hoy en día, las cosas se ponen cada vez más dulces. Los casi 13 000 empleados de SAS disfrutan beneficios como los siguientes: atención médica en las mismas instalaciones de la compañía, subsidios en cuidado infantil bajo el esquema Montessori, permisos ilimitados por enfermedad, masajes, un campamento de verano para sus hijos, un enorme centro recreativo y de acondicionamiento físico, fuentes de sodas y bocadillos en todos los salones de descanso, etc. Por lo que se refiere al código de vestimenta… bueno, en realidad no existe. “Aunque no es oficial, lo que priva aquí es un estilo relajado; lo más importante es la comodidad”. Por supuesto, todos estos beneficios contribuyen a que SAS sea un lugar tan deseable para trabajar. Pero el compromiso que tiene la empresa hacia los empleados va más allá de todo lo anterior. Incluso durante la depresión económica, SAS se rehusó a despedir empleados y, de hecho, lo que hizo fue ampliar los beneficios. En propias palabras del VP de Recursos Humanos de la compañía, “El éxito constante de SAS confirma nuestra creencia fundamental: los empleados felices y saludables son más productivos”.

Los numerosos programadores que participan en la fabricación en serie de los productos de la empresa reciben un salario competitivo pero no opciones bursátiles. SAS es una empresa de propiedad privada, así que no emite acciones. No obstante, los extraordinarios beneficios que ofrece a su fuerza laboral ayudan a que las tasas de rotación se mantengan bajas. En la lista de las Mejores compañías para trabajar de 2012 se mencionaba que SAS era, además, la que menor tasa de rotación tenía entre las cien incluidas: 2.2 por ciento en 2011. En un instrumento de encuesta utilizado para determinar cuáles son esas 100 empresas, un empleado de SAS escribió que, en su opinión, los trabajadores siguen colaborando en la compañía porque ésta los respeta y se preocupa por ellos. El director general y cofundador de SAS, Jim Goodnight, diría que no hay nada malo en tratar bien a la gente. Y ciertamente hacerlo le ha funcionado a su compañía. En 2011, SAS vendió casi 2 750 millones de dólares de sofisticado software y nunca ha tenido pérdidas.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. ¿Cuál es su impresión respecto de esta cultura amigable con los trabajadores? ¿Cree que funcionaría en otras organizaciones? ¿Por qué? ¿Qué se requeriría para que funcionara?
2. ¿Cómo podría ayudarle al director general Jim Goodnight la comprensión del comportamiento organizacional para dirigir su empresa? ¿Y a sus gerentes de primer nivel? Sea específico.
3. ¿Qué cree que ha contribuido a la baja tasa de rotación de SAS? ¿Por qué una baja tasa de rotación es positiva para las empresas?
4. Vuelva a leer el comentario que hizo el empleado de SAS en la encuesta de las Mejores compañías para trabajar. ¿Qué le indica respecto de la importancia que tiene comprender el comportamiento individual?

CASO DE APLICACIÓN 2 Parejas disparejas



Con el objetivo de dar impulso a la productividad, los fundadores de Randstad establecieron un esquema de trabajo que consiste en formar parejas de empleados para que compartan el trabajo y alternen las tareas correspondientes. Para asegurarse de que los empleados más jóvenes trabajen bien con los de mayor edad, la empresa busca contratar individuos que tengan la habilidad de colaborar en un entorno de equipo y estén dispuestos a enseñar y aprender de sus compañeros.
Fuente: © Caro/Alamy

Un hombre de 29 años y uno de 68. ¿Qué podrían tener en común? ¿Qué tanto podría aprender uno del otro? En la oficina de Randstad USA en Manhattan, estos combinaciones de empleados son algo común.[105] Los colegas se sientan uno frente al otro, a sólo centímetros de distancia. Trabajando con esa cercanía, comparten la comunicación (incluyendo llamadas telefónicas y mensajes de correo electrónico) a tal nivel, que a veces uno de ellos completa las frases iniciadas por el otro.

Randstad Holding NV, una empresa holandesa, ha estado utilizando esta idea de pares de empleados desde su fundación hace más de 40 años. De hecho, el lema de su fundador era "Nadie debe estar solo". Al principio, lo que se intentaba era dar impulso a la productividad, haciendo que los agentes de ventas compartieran un puesto de trabajo e intercambiaran sus responsabilidades laborales. Hoy en día, las parejas de las oficinas centrales trabajan en un esquema de acuerdo con el cual uno de sus integrantes se concentra en la oficina durante una semana, mientras el otro sale a la calle para celebrar reuniones de venta; a la semana siguiente, las responsabilidades se intercambian. A finales de la década de 1990, la empresa llevó su esquema de empleados en pareja a Estados Unidos, pero cuando comenzó a reclutar nuevo personal, la gran mayoría del cual tenía entre 20 y 30 años, se dio cuenta tanto de los retos como del potencial implícito en combinar distintas generaciones. Los gerentes de Randstad han hecho su tarea y saben que los integrantes de la generación Y disfrutan colaborar con otras personas y sentirse enriquecidos por la experiencia. Por consiguiente, dedujeron que esas necesidades podrían verse satisfechas si los hacían compartir el puesto con algún compañero, de manera que el éxito de cada uno dependiera de la mutua colaboración.

Randstad no se limita a formar parejas y esperar que el arreglo rinda frutos. La iniciativa va mucho más allá. La empresa busca personal que sepa trabajar de forma colaborativa, y lo hace realizando entrevistas muy profundas y pidiendo a los candidatos que trabajen codo con codo con un agente de ventas durante medio día. A lo largo del proceso de entrevista, los gerentes solicitan a los candidatos que compartan su "momento más memorable" como parte de un equipo. Si el recluta menciona cualquier cosa que evidencie un logro individual, sus posibilidades desaparecen. Lo más importante para la organización es la capacidad de formar parte de un equipo. Cuando se integra una pareja con un empleado recién contratado y un agente experimentado, ambos deben pasar por un proceso de ajuste. Uno de los elementos más interesantes del programa de Randstad consiste en que ninguno de los miembros de una pareja actúa como "jefe". Además, se espera que cada uno de ellos enseñe algo al otro.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué aspectos relacionados con el comportamiento individual detecta en el artículo anterior? Explique.
2. ¿Qué le parece la idea de formar parejas de empleados? ¿Se sentiría cómodo participando en ese tipo de esquema? ¿Por qué?
3. ¿Qué rasgos de personalidad serían más necesarios en este tipo de esquema? ¿Por qué?
4. ¿Qué tipo de problemas podría implicar la unión de un empleado de la generación Y con uno más experimentado? ¿Cómo podrían lidiar con esos problemas los participantes en un esquema de trabajo tan cercano? Es decir, ¿cómo podría cada uno de ellos ajustarse más fácilmente?
5. Diseñe una encuesta para evaluar la actitud de los empleados de Randstad.

CAPÍTULO

16 Los gerentes y la comunicación

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*



Tuit. Tuitear. Hace unos años, una definición de estas palabras nos hubiera indicado que se trata de una castellanización de los términos con que se hace referencia al sonido producido por las aves. En la actualidad, prácticamente todos saben que Twitter también es un servicio en línea que millones de usuarios utilizan para transmitir mensajes cortos de 140 caracteres o menos a través de la web, teléfonos celulares y otros dispositivos.[1] Según sus fundadores (Evan Williams, Biz Stone y Jack Dorsey; vea la fotografía en la siguiente página), Twitter es muchas cosas: un servicio de envío de mensajes, una herramienta para ponerse en contacto con los clientes, un instrumento de búsqueda en tiempo real, y un creador de microbloggs. Además, como indican las cifras, ¡se ha vuelto muy popular!

Uno de los lugares en donde más se ha extendido es en el mundo deportivo, especialmente en los deportes universitarios. Por ejemplo, Les Miles, entrenador de fútbol americano en la Louisiana State University, se considera "fanático de Twitter". Les conoce el poder de la comunicación instantánea y desea permanecer a la vanguardia de la competencia, especialmente cuando se trata de reclutar fanáticos y mantenerlos informados. Les dijo: "Tuitear nos permite comunicar grandes cantidades de información a las personas suscritas al servicio. Y también nos da la oportunidad de entrar en contacto con prospectos de reclutamiento". Los días de juego, Les tuitea (a través de un asistente) antes del partido, en el medio tiempo y cuando termina. Si los entrenadores utilizan Twitter, ¿qué ocurre con los estudiantes atletas? Ésa es otra historia.

Muchos entrenadores universitarios vigilan y, en algunos casos, prohíben a los atletas el uso de las redes sociales. "Se sienten nerviosos debido a que un tuit malintencionado podría poner en riesgo el programa, desatar la ira de los administradores y los benefactores, y posiblemente hasta quebrantar las reglas de reclutamiento de la NCAA". He aquí un par de indiscreciones ocasionadas por un tuit: un

Fuente: Cal Sport Media, a través de AP Images

corredor de Western Kentucky fue suspendido por hacer comentarios críticos en Twitter acerca de los fanáticos del equipo; la NCAA canceló 15 becas de fútbol después de una investigación basada en un tuit enviado por un jugador; y un receptor abierto de Lehigh


Fuente: Kevin Mazur/Getty Images

Uno de los lugares donde más se ha extendido es el mundo deportivo, especialmente en los deportes universitarios.

University fue suspendido por reenviar un comentario racial. Incluso vimos cómo Twitter tuvo un efecto contraproducente en los juegos olímpicos de Londres. La primera "víctima" (un atleta griego de salto triple) fue expulsada de los juegos por enviar mensajes con comentarios raciales. Parece que ésta es una buena razón para que los gerentes (es decir, los entrenadores y los administradores) de estos programas quieran controlar el flujo de información. Sin embargo, ¿la prohibición es la solución? Algunos analistas consideran que no, y argumentan que quienes establecen las reglas y los reglamentos no entienden las redes sociales ni el valor que tienen como herramientas de marketing y de reclutamiento, y consideran que es necesario conocer los derechos garantizados por la primera enmienda a la Constitución de Estados Unidos (parte de la cual incluye la libertad de expresión). En lugar de prohibir el uso de las redes sociales,

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

16.1 ***Definir*** *la naturaleza y función de la comunicación.*

16.2 ***Comparar*** *los distintos métodos de comunicación interpersonal.*

16.3 ***Identificar*** *las barreras que obstaculizan la comunicación interpersonal efectiva, y saber cómo superarlas.*

16.4 ***Explicar*** *la manera en que la comunicación puede fluir de forma más eficaz en las organizaciones.*

16.5 ***Describir*** *cómo se ven afectadas la comunicación gerencial y la organización por la tecnología.*

16.6 ***Analizar*** *temas contemporáneos relativos a la comunicación.*

muchas universidades están contratando compañías para vigilar lo que los atletas publican. Sin embargo, esto requiere que los atletas permitan el acceso a sus cuentas, lo que para algunos es una invasión de la privacidad. ***¿Usted qué opina? ¿Qué importancia tiene esto para los gerentes en las organizaciones de negocios?***

¡Ahhh… bienvenido al nuevo mundo de la comunicación! En este "mundo", los gerentes tendrán que entender tanto la importancia como los problemas de la comunicación… de todas las formas de comunicación. La comunicación entre los gerentes y los empleados es importante porque proporciona la información que se necesita para hacer el trabajo en las organizaciones. Por lo tanto, no hay duda de que la comunicación está vinculada fundamentalmente con el desempeño gerencial.[2]

16.1 ***Definir*** *la naturaleza y función de la comunicación.*

LA NATURALEZA y función de la comunicación

Southwest Airlines suspendió a un piloto que transmitió por accidente una crítica vulgar, la cual fue captada por una frecuencia de control de tráfico aéreo y escuchada por los controladores y otros pilotos.[3] En medio de los desvaríos procaces emitidos por el piloto acerca de los asistentes de vuelo de su tripulación, un controlador de tráfico aéreo de Houston lo interrumpió para decir: "Quienquiera que esté transmitiendo, cuide sus palabras". La Administración Federal de Aviación de Estados Unidos (*Federal Aviation Administration*) envió la grabación de audio a Southwest, calificándola de "inapropiada". Southwest suspendió sin goce de sueldo al piloto veterano con 12 años de experiencia durante un tiempo no revelado, por haber hecho comentarios que iban en contra de la política de los empleados, y lo envió a una capacitación para sensibilizarlo. Este ejemplo muestra por qué es importante que los gerentes conozcan el impacto de la comunicación.

La capacidad de comunicarse en forma efectiva es una habilidad que deben dominar todos los gerentes que deseen ser eficaces. No se puede dejar de recalcar la importancia de que los gerentes tengan una comunicación efectiva, porque todo lo que hacen comunica algo; no comunica *algunas* cosas, ¡sino todo! El gerente no puede tomar decisiones sin información, y esa información debe transmitirse. Una vez que se toma una decisión, nuevamente debe comunicarse, pues de otra manera nadie sabría lo que se decidió. La mejor idea, la sugerencia más creativa, el mejor plan o el rediseño más efectivo de un puesto no podrían tomar forma sin la comunicación.

¿Qué es la comunicación?

comunicación
Proceso de transferencia y comprensión de significados

La **comunicación** es el proceso de transferencia y comprensión de significados. Note el énfasis que hacemos en la *transferencia* de significados: Si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación. El orador que no es escuchado o el escritor cuyos materiales no son leídos no ha logrado comunicarse. Sin embargo, lo más importante es que la comunicación implica la *comprensión* de significados. Para que la comunicación sea exitosa, es necesario que el significado se transmita y se comprenda. Una carta escrita en castellano, dirigida a una persona que no comprende este idioma, no podría considerarse una comunicación hasta que sea traducida al idioma que el receptor puede leer y entender. La comunicación perfecta, si existe tal cosa, ocurre cuando se transmite un pensamiento o una idea y el receptor lo capta y lo comprende exactamente como el emisor espera que lo haga.

Otro aspecto importante es que a menudo el comunicador define erróneamente la buena comunicación como una *aceptación* del mensaje en lugar de una clara comprensión del mismo.[4] Si alguien no está de acuerdo con nosotros, suponemos que no comprende por completo nuestra postura. En otras palabras, muchos consideran que una buena comunicación ocurre cuando alguien acepta sus puntos de vista. Sin embargo, yo podría entender con claridad lo que usted quiere decirme y simplemente *no* estar de acuerdo con ello.

comunicación interpersonal
Comunicación entre dos o más personas

comunicación organizacional
Todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización

El último aspecto que debemos aclarar acerca de la comunicación es que implica tanto la **comunicación interpersonal** (la comunicación entre dos o más personas), como a la **comunicación organizacional**, que son todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización. Los dos tipos de comunicación son importantes para los gerentes.

Funciones de la comunicación

Irene Lews, directora general de SAIT Polytechnic, un instituto técnico ubicado en Calgary, Alberta, Canadá, recibió el premio Excellence in Communication Leadership (EXCEL) 2012 por parte de la International Association of Business Communicators. Este premio reconoce a los líderes que promueven la excelencia en la comunicación y que contribuyen al desarrollo y al apoyo de la comunicación organizacional. El comité de selección destacó el liderazgo y el compromiso que tiene Lewis con la comunicación, así como su impacto en la reputación y crecimiento de SAIT: "Lewis participa en una amplia variedad de asuntos, y utiliza las comunicaciones de forma inteligente para involucrar también a los grupos relevantes que tienen intereses en la empresa".[5]



En Columbus Company, Ltd., una compañía de Tokio que fabrica productos para el cuidado del calzado, la comunicación con los nuevos empleados cumple funciones de información, motivación y socialización. Durante la introducción, los recién graduados de la universidad asisten primero a una conferencia para conocer las ceras de lustrado y otros artículos para calzado producidos por la empresa, luego se hace que formen pareja con un lustrador experimentado, quien les enseña a sacar brillo a los zapatos bajo el precepto de que "lustrar calzado es como abrillantar el corazón". Los nuevos reclutas también lustran los zapatos de sus mentores y reciben retroalimentación acerca de su desempeño. La comunicación también ofrece una forma de expresión emocional y de sentimientos mientras los nuevos empleados interactúan socialmente entre sí y con los miembros más antiguos del personal.
Fuente: Everett Kennedy Brown/EPA/Newscom

En SAIT Polytechnic y en muchas otras organizaciones, la comunicación tiene cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información.[6] Todas las funciones son igualmente importantes.

La comunicación sirve para *controlar* el comportamiento de los empleados de varias maneras. Como vimos en el capítulo 11, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben respetar. Por ejemplo, la comunicación se utiliza como control cuando se pide a los empleados que transmitan cualquier queja relacionada con el trabajo a su gerente inmediato, que cumplan con la descripción de su puesto o que obedezcan las políticas de la compañía. La comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando un grupo de trabajo molesta a uno de sus miembros por trabajar con demasiado ahínco e ignorar las normas del equipo en este sentido, están ejerciendo un control informal sobre su comportamiento.

Por otro lado, la comunicación sirve para motivar al indicar con claridad a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien están llevando a cabo su labor, y qué podrían hacer para mejorar su desempeño. Conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan para cumplirlas y reciben retroalimentación sobre su progreso, se requiere de la comunicación.

Para muchos empleados, el trabajo en grupo es una de las fuentes principales de interacción social. La comunicación que se lleva a cabo dentro del grupo es un mecanismo fundamental mediante el cual los miembros comparten sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación ofrece una forma de *expresión emocional* de los sentimientos y de satisfacción de las necesidades sociales.

Finalmente, los individuos y los grupos necesitan información para hacer su trabajo en las organizaciones. La comunicación proporciona dicha *información*.

MÉTODOS de comunicación interpersonal

***Comparar** los distintos métodos de comunicación interpersonal.* **16.2**

Antes de que se lleve a cabo la comunicación, debe existir un propósito, expresado como un **mensaje** a transmitir. El mensaje se transmite entre una fuente (el emisor) y un receptor; se convierte a una forma simbólica (acción conocida como **codificación**) y se transmite a través de algún medio (**canal**) al receptor, el cual traduce el mensaje del emisor (mediante la **decodificación**). El resultado es la transmisión de significados de una persona a otra.[7]

En la figura 16-1 se presentan los elementos del **proceso de comunicación**. Note que todo el proceso es susceptible al **ruido** (alteraciones que interfieren con la transmisión, recepción o retroalimentación del mensaje). Ejemplos comunes de ruido son la escritura ilegible, la estática telefónica, la falta de atención por parte del receptor o los sonidos de fondo producidos por maquinaria o compañeros de trabajo. Sin embargo, cualquier cosa que interfiera con la comprensión podría considerarse ruido, y el ruido puede provocar distorsión en cualquier punto del proceso de comunicación.

En una carta personal que envió a sus tropas, un comandante de las fuerzas armadas estadounidenses concentradas en Afganistán les aseguraba que estaban "contribuyendo al éxito general de la misión" aquí. David Haight, coronel perteneciente al equipo de la 10ª División Montada de la 3ª Brigada de Combate, envió la carta a cada uno de los 3 500 hombres y mujeres que integraban el equipo, justo después de que dos de sus compañeros soldados habían sido muertos en combate y sus capellanes reportaron que muchos se sentían desilusionados de la guerra. En la carta, Haight expresó que es importante que los líderes expliquen por qué ciertas tareas son importantes para el logro general de la misión. Esta forma de comunicación no sólo garantiza que la misión sea concluida, sino también que se haga de forma ejemplar.[8]

mensaje
Propósito a ser comunicado

codificación
Conversión de un mensaje en símbolos

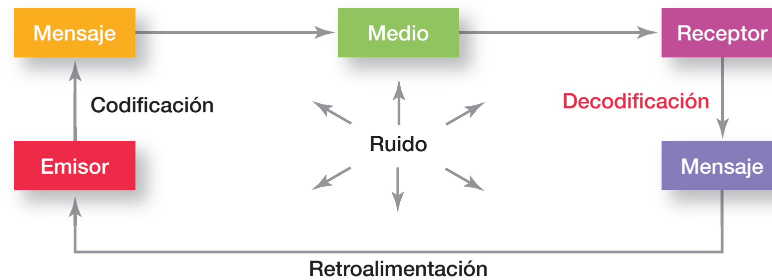
canal
Medio por el que viaja un mensaje

decodificación
Traducción del mensaje codificado a su forma original

proceso de comunicación
Siete elementos involucrados en la transferencia de significados de una persona a otra

ruido
Cualquier alteración que interfiera con la transmisión, recepción o retroalimentación de un mensaje

Figura 16-1
El proceso de comunicación interpersonal



He aquí un gerente que sabe cuál es el papel de la comunicación y cómo comunicarse eficazmente con sus subordinados.

Habrá ocasiones en que necesitará comunicar a sus empleados la nueva política de la organización sobre el hostigamiento sexual, que deseará agradecer a uno de sus trabajadores por el tiempo extra que invirtió para ayudar a su equipo a cumplir con el pedido de un cliente, que necesitará informar a uno de sus empleados acerca de los cambios que tendrá su puesto, o que querrá recibir retroalimentación de sus trabajadores sobre su plan de presupuesto para el siguiente año. ¿Cómo comunicaría la información en cada uno de los ejemplos anteriores? Los gerentes cuentan con una gran variedad de métodos de comunicación entre los cuales elegir, y podrían utilizar 12 preguntas para evaluarlos.[9]

1. *Retroalimentación:* ¿Qué tan rápido puede responder el receptor el mensaje?
2. *Capacidad de complejidad:* ¿El método es capaz de procesar eficazmente los mensajes complejos?
3. *Potencial de difusión:* ¿Cuántos mensajes diferentes se pueden transmitir con este método?
4. *Confidencialidad:* ¿Los emisores pueden estar razonablemente seguros de que sus mensajes serán recibidos sólo por quienes desean hacerlos llegar?
5. *Facilidad de codificación:* ¿El emisor puede utilizar este canal con rapidez y facilidad?
6. *Facilidad de decodificación:* ¿El receptor puede decodificar los mensajes con rapidez y facilidad?
7. *Restricciones de tiempo y espacio:* ¿Los emisores y los receptores necesitan comunicarse al mismo tiempo y en el mismo espacio?
8. *Costo:* ¿Cuál es el costo de utilizar este método?
9. *Calidez interpersonal:* ¿Qué tan apto resulta este método para transmitir calidez interpersonal?
10. *Formalidad:* ¿Este método permite la formalidad requerida?
11. *Facilidad de interpretación:* ¿Este método permite recibir o encontrar fácilmente la información relevante en el mensaje?
12. *Oportunidad:* ¿El emisor o el receptor pueden ejercer el control suficiente sobre el momento en que se da el mensaje?

En la figura 16-2 se presenta un comparativo entre diversos métodos de comunicación. El método que elija un gerente deberá reflejar las necesidades del emisor, los atributos del mensaje, los atributos del canal y las necesidades del receptor. Por ejemplo, si necesita comunicar a un empleado los cambios que se hicieron a su puesto, una comunicación cara a cara sería una mejor opción que un memorando, ya que le interesará responder de inmediato cualquier pregunta o preocupación que le manifieste.

comunicación no verbal
Comunicación que se transmite sin palabras

Una parte importante de la comunicación interpersonal es la **comunicación no verbal**, es decir, aquella que se transmite sin el uso de palabras. Algunos de los comunicados más significativos no se transmiten de forma verbal ni escrita. Cuando un profesor universitario está impartiendo una clase y un alumno comienza a leer un periódico, no requiere palabras para comprender que el estudiante no está poniéndole atención. De manera similar, cuando los alumnos empiezan a guardar sus libros, trabajos y cuadernos, el mensaje es claro: la clase terminó. El tamaño de la oficina de una persona o la ropa que utiliza también transmiten mensajes a los demás. Entre estas diversas formas de comunicación no verbal, las más conocidas son el lenguaje corporal y la entonación verbal.

lenguaje corporal
Gestos, expresiones faciales y movimientos corporales que transmiten significados

El **lenguaje corporal** son los gestos, expresiones faciales y demás movimientos corporales que transmiten significados. La persona que frunce el entrecejo “dice” algo diferente de aquella que sonríe. Los movimientos de las manos, las expresiones faciales y otros gestos pueden comunicar emociones o expresiones del temperamento como

Figura 16-2
Comparación entre distintos métodos de comunicación

Alto potencial de retroalimentación • Cara a cara • Por teléfono • Conferencia por medio de una computadora	**Bajo potencial de retroalimentación** • Publicaciones
Alta capacidad de complejidad • Cara a cara	**Baja capacidad de complejidad** • Tableros de noticias
Alto potencial de difusión • Cara a cara • Tableros de noticias • Correo electrónico	**Bajo potencial de difusión** • Correo postal • Cintas de audio y video
Alta confidencialidad • Cara a cara • Correo de voz	**Baja confidencialidad** • Publicaciones • Tableros de noticias • Cintas de audio y video • Teleconferencia
Alta facilidad de codificación • Cara a cara • Por teléfono	**Baja facilidad de codificación** • Publicaciones
Alta facilidad de decodificación • Cara a cara • Por teléfono • Líneas de asistencia telefónica • Correo de voz	**Baja facilidad de decodificación** • Memoranda • Correo postal • Fax • Publicaciones
Alta restricción de espacio • Cara a cara • Reuniones grupales • Presentaciones formales	**Baja restricción de espacio** • Memoranda • Correo postal • Fax • Publicaciones • Correo de voz
Alto costo • Reuniones grupales • Presentaciones formales • Videoconferencia	**Bajo costo** • Tableros de noticias
Alta calidez personal • Cara a cara	**Baja calidez personal** • Memoranda • Tableros de noticias
Alta formalidad • Correo postal • Publicaciones	**Baja formalidad** • Cara a cara • Teléfono • Correo de voz
Alta facilidad de interpretación • Memoranda • Correo postal • Fax • Publicaciones • Tableros de noticias	**Baja facilidad de interpretación** • Presentaciones formales • Cara a cara • Teléfono • Reuniones grupales • Cintas de video y audio • Líneas de asistencia telefónica • Correo electrónico • Conferencia por medio de computadora • Correo de voz • Teleconferencia • Videoconferencia

Fuente: Basado en P. G. Clampitt, *Communicating for Managerial Effectiveness* (Newbury Park, California: Sage Publications, 1991), p. 136.

el LÍDER hace la DIFERENCIA



Fuente: Reuters/ Danny Moloshok

Zappos, una peculiar empresa minorista de venta de calzado en línea con sede en Las Vegas (hoy en día parte de Amazon.com, que adquirió la compañía por 1 200 millones de dólares), tiene la fama de ser un lugar de trabajo divertido,[11] lo cual se debe en gran parte a su director general, ***Tony Hsieh****, quien también conoce el poder de la comunicación. Y si hay algo que se comunique bien y con frecuencia son los valores de la compañía. Hsieh dice que su "prioridad absoluta" es mantener la cultura corporativa. En las oficinas centrales de la compañía sólo hay una entrada y una salida, para provocar que los empleados "literalmente se topen unos con otros" en el vestíbulo. Hsieh considera que ésta es una forma de fomentar interacciones oportunas para compartir ideas. ¿Cuál es su siguiente proyecto? Revitalizar el centro de la ciudad de Las Vegas, utilizando su propio dinero para comprar propiedades, subvencionar escuelas y fundar nuevos negocios. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?*

agresividad, temor, timidez, arrogancia, alegría y enojo. Conocer el significado de los movimientos corporales de una persona y aprender a exhibir el lenguaje corporal más adecuado, podría proporcionar beneficios tanto a nivel personal como profesional.[10]

La **entonación verbal** se refiere al énfasis que se da a las frases o a las palabras con el fin de transmitir un significado. Para ilustrar la manera en que la entonación podría modificar el significado de un mensaje, imagine que un estudiante formula una pregunta a su profesor y éste le responde: "¿Qué quieres decir?". La reacción del estudiante variará dependiendo del tono de la respuesta del profesor. Un tono de voz suave y tranquilo comunica interés y transmite un significado diferente que si se emplea una entonación brusca y dando mayor peso la última palabra. Casi todas las personas considerarían que la entonación usada en el primer caso proviene de alguien que está realmente interesado en aclarar la duda del estudiante, mientras que la segunda sugiere que al individuo le molestó la pregunta.

entonación verbal
Énfasis que se da a las frases o a las palabras para transmitir un significado

Es necesario que los gerentes recuerden que cuando se comunican el componente no verbal suele provocar mayor impacto; no es *lo que* se dice, sino cómo se dice.

16.3 ***Identificar*** *las barreras que obstaculizan la comunicación interpersonal efectiva, y saber cómo superarlas.*

COMUNICACIÓN interpersonal efectiva

Una compañía con 100 empleados podría perder aproximadamente 450 000 dólares al año o más debido a errores, ineficiencias y malos entendidos relacionados con el correo electrónico.[12] El director ejecutivo de una empresa de marketing en Nueva York estaba en una reunión con un cliente potencial. Durante la hora y media que duró el encuentro, el cliente estuvo manipulando su iPhone. ¿Qué hacía? Estaba jugando carreras de autos, aunque ocasionalmente levantaba la mirada y hacía preguntas.[13] Las investigaciones realizadas por una empresa de consultoría de RH revelaron que las empresas de Estados Unidos y Reino Unido gastan 37 000 millones de dólares al año en su fuerza laboral, debido a que sus empleados no entienden cuál es su trabajo.[14]

En alguna parte, de alguna forma, la comunicación no está siendo tan efectiva como debería ser. Una razón es que los gerentes enfrentan barreras que pueden distorsionar el proceso de comunicación interpersonal. Veamos cuáles son las barreras que obstaculizan la comunicación eficaz.

Barreras contra la comunicación

filtrado
Manipulación deliberada de la información con el fin de que el receptor la perciba de manera más favorable

FILTRADO El **filtrado** es la manipulación deliberada de la información con el fin de que el receptor la perciba de manera más favorable. Por ejemplo, cuando una persona le dice a su gerente lo que éste desea oír, filtra la información. O bien, hay filtrado cuando los emisores resumen la información que se comunica a los niveles superiores de la organización.

La magnitud del filtrado suele ser una función de la cultura organizacional y del número de niveles verticales que hay en la organización. A mayor número de niveles verticales, más posibilidades de filtrado. A medida que las organizaciones van adoptando esquemas laborales más enfocados en la cooperación y la colaboración, el problema del filtrado de la información se reduce. Asimismo, el uso de correo electrónico disminuye el filtrado, debido a que la comunicación es más directa. Finalmente, la cultura organizacional fomenta o reduce el filtrado según el tipo de conducta que premia; por ejemplo, entre más recompense la organización el estilo y la apariencia, más motivados se sentirán los gerentes a filtrar las comunicaciones a su favor.

EMOCIONES La forma en que un receptor interpreta un mensaje se ve influenciada por cómo se siente en el momento en que lo recibe. Las emociones extremas tienden a entorpecer la comunicación efectiva. En estos casos, solemos ignorar nuestros procesos racionales y objetivos de pensamiento, y a sustituirlos por juicios emocionales.

SOBRECARGA DE INFORMACIÓN Un gerente de marketing realiza un viaje de ventas a España. A lo largo de la semana que dura su comisión, el individuo no tiene acceso a su correo electrónico, así que a su regreso están esperándolo mil mensajes. Nadie puede leer y responder a detalle esa cantidad de mensajes sin sufrir una **sobrecarga de información**, la cual ocurre cuando la información excede la capacidad de procesamiento. En la actualidad, los empleados suelen quejarse de padecer una sobrecarga de información. Las estadísticas indican que 87 por ciento de los empleados utilizan el correo electrónico, y que el usuario promedio de correo electrónico para negocios dedica 107 minutos al día a este medio (aproximadamente 25 por ciento de su día laboral). Otras estadísticas señalan que los empleados envían y reciben en promedio 112 mensajes de correo electrónico cada día, y los mensajes que se transmiten diariamente en todo el mundo (incluyendo los mensajes de índole personal) alcanza la sorprendente cifra de 294 000 millones.[15] La exigencia de mantenerse al tanto de los correos electrónicos, los mensajes de texto, las llamadas telefónicas, los fax, las reuniones y la literatura profesional provoca una sobreabundancia de datos. ¿Qué ocurre cuando los individuos reciben más información de la que pueden procesar? Tienden a ignorarla, pasarla por alto, olvidarla o elegirla de forma selectiva; o bien podrían dejar de comunicarse. No importa qué opción elijan, el resultado es la pérdida de información y una comunicación ineficaz.

sobrecarga de información
Cuando la información excede la capacidad de procesamiento

ACTITUD DEFENSIVA Cuando las personas se sienten amenazadas, tienden a reaccionar de formas que impiden una comunicación efectiva y disminuyen su capacidad para lograr un entendimiento mutuo; se ponen a la defensiva: atacan verbalmente a los demás, hacen comentarios sarcásticos, se vuelven abiertamente críticos o cuestionan las intenciones de los demás.[16]

LENGUAJE Tanto Ann Coulter, una escritora y periodista conservadora, como el cantante de rap Nelly hablan inglés, pero el lenguaje que usa cada uno es sumamente diferente del que utiliza el otro. Las palabras tienen distintos significados para personas diferentes. La edad, la educación y el origen cultural son tres de las variables más evidentes que influyen en el lenguaje utilizado por las personas, así como en la forma en que definen las palabras.

En una organización, los empleados tienen diferentes orígenes y patrones de lenguaje. Incluso entre aquellos que trabajan para la misma organización pero en distintos departamentos, a menudo es posible encontrar una **jerga** —terminología especializada o lenguaje técnico específico— diferente que los miembros del grupo utilizan para comunicarse entre sí.

jerga
Terminología especializada o lenguaje técnico específico que utilizan los miembros de un grupo para comunicarse entre sí

CULTURA NACIONAL Por razones tecnológicas y culturales, a los chinos les disgusta el correo de voz.[17] Esta tendencia general evidencia que la comunicación también está sujeta a diferencias derivadas de las distintas culturas nacionales y de los diversos idiomas. Por ejemplo, comparemos países que valoran el individualismo (como Estados Unidos) con países que destacan el colectivismo (como Japón).[18]

En un país individualista como Estados Unidos, la comunicación es más formal y detallada. Los gerentes dependen mucho de los informes, los memorandos y otros tipos formales de comunicación. En contraste, en las naciones colectivistas como Japón, existe más contacto interpersonal y se favorece la comunicación cara a cara. Los gerentes japoneses acostumbran consultar ampliamente un asunto con sus subordinados, para después preparar un documento formal en donde describen el acuerdo al que se llegó.

Superación de las barreras

Los individuos deben escuchar la información nueva un promedio de siete veces antes de entenderla plenamente.[19] Tomando en consideración este hecho y las barreras contra la comunicación que describimos previamente, ¿qué podrían hacer los gerentes para convertirse en comunicadores más eficaces?

USO DE LA RETROALIMENTACIÓN Muchos problemas de comunicación son directamente atribuidos a imprecisiones y malos entendidos, y resultan menos comunes si el gerente recibe retroalimentación, tanto verbal como no verbal.

Por ejemplo, el gerente podría hacer preguntas acerca de un mensaje para determinar si éste fue recibido y comprendido como él pretendía. También podría optar por pedir al

receptor que reformule el mensaje con sus propias palabras. Si el gerente escucha el mensaje que se pretendía enviar, la comprensión y la precisión deberían mejorar. La retroalimentación también puede ser más sutil, y los comentarios generales podrían darle al gerente una idea de la reacción del receptor ante un mensaje.

Por otro lado, no es indispensable que la retroalimentación sea verbal. Si un gerente de ventas utiliza el correo electrónico para enviar información acerca del nuevo reporte de ventas mensual que todos los representantes tendrán que presentar y algunos de ellos no lo se dan por enterados, el gerente de ventas está recibiendo retroalimentación, la cual sugiere que necesita aclarar la comunicación inicial. De manera similar, los gerentes podrían buscar señales no verbales para saber si sus interlocutores captaron el mensaje.

SIMPLIFICACIÓN DEL LENGUAJE Como el lenguaje puede ser una barrera, es recomendable que los gerentes tomen en consideración a qué audiencia quieren dirigir un mensaje y elegir el lenguaje adecuado para la misma.[20] Recuerde: la comunicación eficaz se logra cuando el mensaje es recibido y *comprendido*. Por ejemplo, el administrador de un hospital debería tratar de comunicarse siempre en términos claros y fáciles de entender, y utilizar un lenguaje adecuado a los diferentes grupos de empleados. El lenguaje empleado para transmitir mensajes al equipo de cirujanos debe ser intencionalmente diferente del que utilice con los empleados de oficina. La jerga puede facilitar la comprensión si se utiliza en un grupo que conoce su significado, pero podría causar problemas si se emplea fuera de ese grupo.

ESCUCHA ACTIVA Cuando alguien habla, a menudo oímos pero no escuchamos. Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es un acto pasivo. Al escuchar, el receptor también hace un esfuerzo dentro del proceso de comunicación.

Muchos de nosotros somos malos escuchas. ¿Por qué? Porque escuchar es difícil, y porque casi todo preferimos hablar. En realidad, escuchar suele ser más cansado que hablar. A diferencia de oír, la **escucha activa**, que implica escuchar por completo el mensaje que está siendo transmitido, sin hacer interpretaciones o juicios prematuros, requiere de una total concentración. El individuo promedio suele pronunciar entre 125 y 200 palabras por minuto.[21] La diferencia deja mucho tiempo libre al pensamiento y brinda numerosas oportunidades para que la mente divague.

escucha activa
Escuchar por completo el mensaje que está siendo transmitido, sin hacer interpretaciones o juicios prematuros

La escucha activa mejora cuando se desarrolla empatía con el emisor, lo cual se logra al ponerse en su lugar. Debido a que cada emisor tiene diferentes actitudes, intereses, necesidades y expectativas, la empatía facilita la comprensión del contenido real del mensaje. Un individuo que escucha con empatía evita hacer juicios sobre el contenido del mensaje, y escucha cuidadosamente lo que le están diciendo. La meta consiste en mejorar la habilidad para captar el significado completo de una comunicación sin distorsionarla por medio de interpretaciones o juicios prematuros. En la figura 16-3 se presentan otras conductas específicas que exhiben las personas que escuchan de forma activa. Como puede ver, la escucha activa requiere esfuerzo, pero sirve para lograr una comunicación mucho más efectiva.

Figura 16-3
Comportamientos de escucha activa

Fuentes: Basada en J. V. Thill y C. L. Bovee, *Excellence in Business Communication*, 9a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2011), pp. 48-49; y S. P. Robbins y P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills*, 5a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2009), pp. 90–92.



en la PRÁCTICA

Contexto:

Jason Broughton administra un equipo heterogéneo de instaladores de sistemas de seguridad corporativa. En su evaluación más reciente su jefe le dijo que sus empleados se habían quejado de que nunca escucha lo que quieren decirle. Debido a que Jason espera ascender a puestos de mayor responsabilidad, sabe que necesita resolver este problema.



Fuente: Julie Colon

Julie Colon
Gerente creativa de proyectos

¿Qué consejo le daría a Jason?

Le aconsejaría que empiece a trabajar en la creación de un foro más adecuado para escuchar la retroalimentación de sus empleados. Tal vez lo que ocurre es que los escucha pero no hace un seguimiento, y esto podría hacer sentir a los empleados que no son escuchados. También sería recomendable que implemente una reunión mensual con su equipo, para ponerlo al día acerca del negocio, comunicarle cualquier cambio estructural ocurrido en la compañía, y verificar y escuchar cualquier problema que haya surgido. Una política de puertas abiertas podría ayudar a que su equipo pase más tiempo con Jason, y a que sus integrantes se sientan cómodos al acudir a él para hablar de los problemas.

CONTROL DE LAS EMOCIONES Sería ingenuo suponer que los gerentes siempre se comunican de manera racional. Sabemos que las emociones pueden confundir y distorsionar la comunicación. Cuando el gerente está molesto por algún asunto, es más propenso a malinterpretar los mensajes que recibe, y a tener dificultad para comunicar sus mensajes con claridad y precisión. ¿Qué debe hacer en tal caso? La respuesta más sencilla es calmarse y controlar las emociones antes de comunicarse.

OBSERVACIÓN DE LAS SEÑALES NO VERBALES Si los actos dicen más que las palabras, es importante asegurarnos de que nuestros actos coincidan con las palabras que los acompañan, y que las refuercen. El comunicador eficaz cuida las señales no verbales que envía para asegurarse de que transmitan el mensaje deseado.

COMUNICACIÓN organizacional

Explicar *la manera en que la comunicación puede fluir de forma más eficaz en las organizaciones.* **16.4**

La crisis económica europea ha puesto nerviosos a los empleados en todas partes. Así, cuando los 1 300 trabajadores de Aviva Investors, la división que administra los activos de una compañía de seguros de Reino Unido, abrieron su correo electrónico una mañana, descubrieron que habían sido despedidos. El problema real fue que aquello había sido un error: se suponía que sólo un desafortunado empleado recibiría el mensaje. ¿Puede imaginarse el silencio que se instaló en aquella oficina? Un vocero de la compañía comenta que se publicó de inmediato una disculpa por el mensaje de correo electrónico erróneo; sin embargo, el daño ya estaba hecho.[22]

A muchos gerentes les ha ocurrido que, al presidir una reunión con los empleados y preguntar si alguno de ellos tiene una pregunta, lo único que obtienen es un silencio generalizado.[23] La comunicación puede ser un fenómeno interesante, sobre todo en las organizaciones. Como hemos visto, la comunicación gerencial es importante, pero debe ser bidireccional. Es imposible entender la comunicación gerencial sin tomar en consideración cómo se da la comunicación en la organización. En esta sección revisaremos varios aspectos importantes de la comunicación organizacional, incluyendo la comunicación formal y la informal, los patrones de flujo de la comunicación, las redes formales e informales de comunicación y el diseño del lugar de trabajo.

Comunicación formal e informal

comunicación formal
Comunicación que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización

comunicación informal
Comunicación que no está definida por la jerarquía estructural de la organización

La comunicación que ocurre dentro de la organización se describe como formal o informal. La **comunicación formal** es aquella que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que realice una tarea, se trata de una comunicación formal. Otro ejemplo de comunicación formal es cuando un empleado comunica un problema a su gerente.

La **comunicación informal** es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la compañía. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor, mientras recorren los pasillos o cuando hacen ejercicio en el gimnasio de la compañía, participan en una comunicación informal. Los empleados crean amistades y se comunican entre sí. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones: (1) permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social, y (2) puede mejorar el desempeño de una organización al crear canales de comunicación alternativos, y a menudo más veloces y eficaces.

Dirección del flujo de la comunicación

Veamos cómo puede fluir la comunicación organizacional: de manera descendente, ascendente, lateral o transversal.

reunión general
Reuniones públicas informales donde se transmite información, se analizan diferentes temas, o celebran sus logros

comunicación descendente
Comunicación que fluye hacia abajo por la estructura jerárquica, de un gerente hacia sus empleados

COMUNICACIÓN DESCENDENTE Cada mañana, y a menudo varias veces al día, los gerentes de las oficinas de mensajería de UPS se reúnen con los trabajadores en juntas obligatorias que duran justamente tres minutos. Durante esos 180 segundos, los gerentes comunican anuncios de la compañía y revisan información local, como las condiciones de tránsito o las quejas de los clientes. Para concluir la reunión, se brinda una recomendación de seguridad. Las reuniones de tres minutos han resultado tan productivas que muchos de los empleados que trabajan en las oficinas de la compañía están implementándolas.[24] Los directores generales de empresas como Starbucks y Apple utilizan **reuniones generales** para comunicarse con sus empleados; se trata de reuniones públicas e informales, donde los altos ejecutivos transmiten información, analizan diferentes temas o reúnen a los empleados para celebrar sus logros. Éstos son ejemplos de **comunicación descendente**, aquella que fluye del gerente a los empleados, y que se utiliza para informar, dirigir, coordinar y evaluar a estos últimos. Cuando los gerentes asignan metas a sus empleados, utilizan una comunicación descendente, y también lo hacen cuando les explican las responsabilidades de sus puestos, cuando les informan acerca de las políticas y procedimientos de la organización, cuando señalan problemas que deben ser atendidos, o cuando evalúan su desempeño. La comunicación descendente puede llevarse a cabo por medio de cualquiera de los métodos que se describieron previamente.

comunicación ascendente
Comunicación que fluye hacia arriba por la estructura jerárquica, de los empleados hacia los gerentes

COMUNICACIÓN ASCENDENTE Los gerentes dependen de sus empleados para obtener información. Por ejemplo, éstos les entregan reportes para informarles acerca del progreso que se ha logrado hacia el cumplimiento de las metas, o para hacerles saber que existe algún problema. La **comunicación ascendente** es aquella que fluye de los empleados a los gerentes, y mantiene a estos últimos informados sobre cómo se sienten sus subordinados respecto de su trabajo, de sus compañeros de trabajo y de la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación ascendente para obtener ideas sobre la forma de mejorar las cosas. Algunos ejemplos de comunicación ascendente son los reportes de desempeño elaborados por los empleados, los buzones de sugerencias, las encuestas sobre las actitudes de los empleados, los procedimientos para las quejas, las discusiones entre el gerente y los empleados, y las sesiones informales de grupo en las que los trabajadores tienen la oportunidad de analizar los problemas con su gerente o con los representantes de la alta gerencia.

La cantidad de comunicación ascendente que se utiliza depende de la cultura organizacional. Si los gerentes crean un clima de confianza y respeto, y utilizan el empoderamiento o la toma de decisiones participativa, habrá una cantidad considerable de comunicación ascendente cuando los empleados hagan sus aportaciones. En un entorno muy estructurado y autoritario también se presenta la comunicación ascendente, pero de manera más limitada.

comunicación lateral
Comunicación que se lleva a cabo entre empleados al mismo nivel organizacional

COMUNICACIÓN LATERAL La **comunicación lateral** es aquella que se lleva a cabo entre los empleados del mismo nivel organizacional. En el dinámico entorno actual,

es frecuente utilizar la comunicación horizontal para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Por ejemplo, los equipos interfuncionales dependen mucho de esta forma de interacción para comunicarse. Sin embargo, podrían surgir conflictos si los empleados no mantienen informados a sus gerentes acerca de las decisiones que toman o las acciones que implementan.

COMUNICACIÓN TRANSVERSAL La **comunicación transversal** es aquella que se da entre las diversas áreas de trabajo *y* los distintos niveles organizacionales. Un analista de crédito que se comunica directamente con un gerente regional de marketing para informarle acerca del problema de un cliente (observe que estos empleados forman parte de distintos departamentos y pertenecen a diferentes niveles organizacionales), está utilizando la comunicación transversal. Debido a su eficacia y rapidez, la comunicación transversal puede ser benéfica. El creciente uso del correo electrónico facilita este tipo de comunicación. En muchas organizaciones cualquier empleado puede comunicarse con otro a través del correo electrónico, sin importar el área o nivel laboral a la que pertenezcan, e incluso con los gerentes de mayor nivel. En muchas organizaciones los directores generales han adoptado una política de "bandeja de entrada abierta" para el correo electrónico. Por ejemplo, William H. Swanson, director de Raytheon Company (una empresa contratista especializada en defensa militar), calcula que ha recibido y respondido más de 150 000 mensajes de correo electrónico de sus empleados. Y Henry McKinnell Jr., ex director general de Pfizer, afirma que los aproximadamente 75 mensajes electrónicos internos que recibía todos los días constituían "una vía de comunicación que no hubiera podido aprovechar de otra manera".[25] Sin embargo, la comunicación transversal también puede generar problemas si los empleados no mantienen informados a sus gerentes.

comunicación transversal
Comunicación que se da entre las diversas áreas de trabajo y los distintos niveles organizacionales

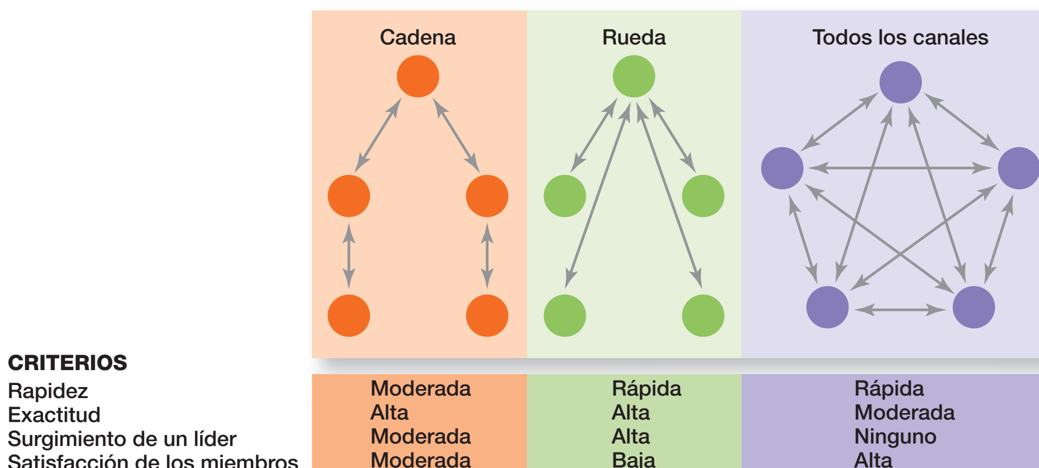
Redes de comunicación organizacional

Los flujos vertical y horizontal de comunicación organizacional pueden combinarse en una variedad de patrones llamados **redes de comunicación**. En la figura 16-4 se presentan tres de las más comunes.

redes de comunicación
Variedad de patrones de los flujos de comunicación vertical y horizontal dentro de la organización

TIPOS DE REDES DE COMUNICACIÓN En la red *en cadena* la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto de manera descendente como ascendente. La red de rueda representa la comunicación que fluye entre un líder fuerte y claramente identificable y los demás miembros de un equipo o grupo de trabajo. El líder funciona como el conducto a través del cual fluye toda la comunicación. Finalmente, en la red de *todos los canales* la comunicación fluye libremente entre todos los integrantes del equipo de trabajo.

El tipo de red a utilizar depende del objetivo que se tenga. En la figura 16-4 se resume la eficacia de cada red de acuerdo con cuatro criterios: rapidez, exactitud, la probabilidad de que surja un líder y la importancia de la satisfacción de los miembros. En la figura se observa de inmediato que ninguna red es mejor que las demás en todas las situaciones.



CRITERIOS	Cadena	Rueda	Todos los canales
Rapidez	Moderada	Rápida	Rápida
Exactitud	Alta	Alta	Moderada
Surgimiento de un líder	Moderada	Alta	Ninguno
Satisfacción de los miembros	Moderada	Baja	Alta

Figura 16-4
Redes de comunicación organizacional

en la PRÁCTICA

Contexto:

Alexandra Pavlou necesita hablar con su equipo de peritos valuadores de bienes raíces acerca de un tema delicado, posiblemente sensible. ¿De qué manera podría abordarlo de forma cuidadosa y, al mismo tiempo, plantearlo con franqueza?

¿Qué consejo le daría a Alexandra?

La plática debería realizarse en un ambiente privado, contando con todas las evidencias. Alexandra deberá estar preparada para enfrentar cualquier problema, por ejemplo, la forma en que esto afectaría directamente a cada miembro de su equipo. Dependiendo de la gravedad, podría organizar conversaciones individuales en lugar de una reunión grupal.

Kelly Osorio
Gerente de recursos humanos



Fuente: Kelly Osorio

rumores
Red de comunicación informal de la organización

LOS RUMORES No podemos terminar el análisis de las redes de comunicación sin hablar acerca de los **rumores**, que representan una red de comunicación informal de las organizaciones. Los rumores existen casi en cualquier compañía, pero ¿constituyen una fuente de información importante? ¡Por supuesto que sí! Una encuesta reveló que 63 por ciento de los empleados se entera por primera vez de los asuntos importantes a través de los rumores o los chismes.[26]

Sin duda los rumores son parte importante de cualquier red de comunicación, y vale la pena comprenderlos.[27] Al actuar como filtro y como mecanismo de retroalimentación, los rumores señalan con precisión los temas complicados que los empleados consideran relevantes. Por otro lado, desde el punto de vista gerencial *es* posible analizar lo que ocurre con los rumores (qué información se está transmitiendo, cómo fluye y cuáles individuos son los principales transmisores de la información). Al estar al tanto del flujo y los patrones de los rumores, los gerentes pueden identificar los temas que preocupan a los empleados y, a su vez, utilizar los rumores para difundir información importante. Como es imposible eliminar por completo los rumores, los gerentes deben “administrarlos” como una red relevante de información.

Tampoco es posible eliminar por completo el flujo de los rumores; sin embargo, los gerentes podrían minimizar sus consecuencias negativas. ¿Cómo? Comunicándose de manera abierta, completa y honesta con los empleados, especialmente en las situaciones en que los trabajadores no están de acuerdo con las decisiones propuestas o tomadas por los gerentes. La comunicación abierta y honesta tiene efectos positivos en la organización. Un estudio realizado por Towers Watson concluyó que la comunicación efectiva “conecta a los empleados con el negocio, refuerza la visión de la organización, promueve la mejora de los procesos, facilita el cambio y mejora los resultados de negocios al modificar el comportamiento de los trabajadores”. En las compañías con una comunicación eficaz, los accionistas obtuvieron un rendimiento total 91 por ciento más alto durante un periodo de cinco años que las compañías con una comunicación menos efectiva. Este estudio también reveló que las compañías que se comunican de forma eficaz tienen cuatro veces más probabilidades de reportar empleados con altos niveles de participación que las empresas que se comunican con menor efectividad.[28]

Diseño del lugar de trabajo y comunicación

Además de la dirección que sigue el flujo de la comunicación y de las redes de comunicación de la organización, otro factor que influye en la comunicación es el diseño del lugar de trabajo. A pesar de toda la tecnología de información y de la movilidad de los

empleados (tema que analizaremos en la siguiente sección), gran parte de la comunicación de la compañía ocurre en el lugar de trabajo. De hecho, los empleados pasan alrededor de 74 por ciento de la semana laboral promedio en una oficina.[29] Por consiguiente, el diseño y configuración del espacio laboral podría afectar la comunicación e influir en el desempeño general de la organización. De hecho, en una encuesta realizada entre trabajadores estadounidenses, 90 por ciento consideró que un lugar de trabajo bien diseñado y distribuido permite que los empleados tengan un mejor desempeño general.[30]



El objetivo comercial de Skype consiste en eliminar las barreras de la comunicación mediante el desarrollo de tecnología ingeniosa, confiable, fácil de usar y asequible. Para alcanzar esta meta, el diseño de lugares de trabajo abiertos en las oficinas de Skype de todo el mundo ofrece un ambiente cómodo y relajado que promueve la concentración, la productividad y la creatividad, y en el que los empleados pueden comunicarse y colaborar fácilmente. El principal equipo de ingenieros y diseñadores de desarrollo de Skype (en la fotografía) trabaja desde sus oficinas en Tallinn, Estonia, donde los espacios informales apoyan el trabajo enfocado, la colaboración, el aprendizaje y la socialización.
Fuente: Amruth/Caro Fotos/SIPA/Newscom

Las investigaciones indican que el diseño del lugar de trabajo debe apoyar cuatro tipos de labor de los empleados: trabajo enfocado, colaboración, aprendizaje y socialización.[31] En el trabajo enfocado el empleado necesita concentrarse para realizar una tarea. En la colaboración, los empleados tienen que trabajar en conjunto para llevar a cabo una tarea. En el aprendizaje los empleados se capacitan o hacen algo nuevo, y esto podría involucrar tanto el trabajo enfocado como la colaboración. La socialización ocurre cuando los empleados se reúnen de manera informal para platicar o intercambiar ideas. Una encuesta reveló que cuando los trabajadores cuentan con este tipo de "oasis" para reuniones informales, tienen 102 por ciento mayor comunicación cara a cara que el personal que carece de él.[32] Debido a que la comunicación puede ocurrir, y de hecho ocurre, en este tipo de escenarios, el diseño del lugar de trabajo debe ajustarse a estas comunicaciones organizacionales e interpersonales (hacia todas las direcciones y de todos los tipos) para ser eficaz.

Cuando los gerentes diseñan el entorno laboral físico, dos elementos de diseño tienen un impacto determinante en la comunicación.[33] En primera instancia están los cercos y las barreras que se utilizan en el lugar de trabajo. En las organizaciones actuales (alrededor de 68 por ciento) se utiliza mucho la estructura de **lugares de trabajo abiertos**, es decir, con pocas barreras y cercos físicos.[34] Las investigaciones han revelado tanto las ventajas como las desventajas de este tipo de diseño.[35] Por lo que se refiere a sus efectos sobre la comunicación, lo único cierto es que permite la *visibilidad*. Las personas que trabajan en cubículos abiertos, colocados a lo largo de las principales rutas de circulación o que se localizan junto a un espacio abierto, reportaron tener casi 60 por ciento más comunicación cara a cara con los miembros del equipo que aquellas ubicadas en lugares con menor visibilidad. Otro aspecto relevante es la *densidad*. Cuando un mayor número de personas se localizan en un área de trabajo inmediata, ocurren más interacciones cara a cara. Los lugares de trabajo con una alta densidad produjeron 84 por ciento más comunicación entre los miembros del equipo que los arreglos con menor densidad. Si es importante que los empleados se comuniquen y colaboren, los gerentes deben considerar la visibilidad y la densidad al diseñar el lugar de trabajo. Otro aspecto que se debe considerar en cualquier lugar de trabajo abierto es garantizar que exista alguna zona en donde se puedan debatir temas sensibles, en caso necesario. Por ejemplo, cuando se requiera abordar asuntos privados de recursos humanos, no debe utilizarse un lugar susceptible a interrupciones o en donde otras personas puedan escuchar.

espacios de trabajo abiertos
Lugares de trabajo con pocas barreras y cercos físicos

Otro elemento para el diseño del lugar de trabajo es la disponibilidad de equipo, mobiliario y formas de trabajo adaptables. A medida que las organizaciones han empezado a utilizar esquemas laborales poco tradicionales, la posibilidad de ajustar y adaptar el espacio de trabajo de los empleados se ha vuelto esencial, y afecta la comunicación organizacional. Por ejemplo, un estudio concluyó que las separaciones ajustables estaban relacionadas con una mayor percepción de privacidad y una mejor comunicación.

Las compañías tienden a reducir los espacios de trabajo para ahorrar dinero, así que los gerentes necesitan garantizar que los lugares de trabajo más pequeños y generalmente más abiertos sean útiles y contribuyan a un trabajo eficiente y efectivo.[36] Al proporcionar espacios de trabajo donde los empleados puedan tener algo de privacidad y al mismo tiempo oportunidades para colaborar entre sí, tanto la comunicación interpersonal como la organizacional podrán florecer y contribuir al desempeño general de la compañía.

16.5 ***Describir*** *cómo se ven afectadas la comunicación gerencial y la organización por la tecnología.*

COMUNICACIÓN y tecnologías de la información

La tecnología está cambiando la manera en que vivimos y trabajamos. Piense en los ejemplos siguientes: los chefs están utilizando métodos digitales para resolver una crisis de cocina: la confusión de recetas. Los empleados, gerentes, amas de casa y adolescentes japoneses utilizan teléfonos inalámbricos e interactivos con servicio de Internet para enviar correos electrónicos, navegar en web, intercambiar fotografías y participar en juegos de computadora. En DreamWorks Animation, un sofisticado sistema de videoconferencias permite que los animadores ubicados en tres lugares diferentes colaboren en la edición de películas. Varios miles de empleados de Ford utilizan teléfonos celulares exclusivamente para el trabajo. Una encuesta reciente reveló que 93 por ciento utiliza Internet en el trabajo. Los trabajadores de Lockheed Martin Corporation tienen acceso a un sitio interno de redes sociales llamado Unity, que incluye herramientas como blogs, wikis, archivos compartidos, foros de discusión y archivos con información social.[37]

¡El mundo de las comunicaciones ya no es como antes! Aunque la tecnología cambiante ha representado una importante fuente de la incertidumbre del entorno que enfrentan las organizaciones, los mismos cambios tecnológicos han permitido que los gerentes coordinen con más eficiencia y eficacia los esfuerzos laborales de los empleados. Hoy en día, las tecnologías de la información (TI) afectan prácticamente todos los aspectos organizacionales. Las implicaciones para la forma en que los gerentes se comunican son profundas.

Cómo se ve afectada la comunicación gerencial por la tecnología

Las TI han cambiado radicalmente la forma en que los miembros de las organizaciones se comunican. Por ejemplo, han mejorado de manera significativa la capacidad de los gerentes para vigilar el desempeño de los individuos y de los equipos, han permitido que los empleados cuenten con información más completa para tomar decisiones expeditas, y les han proporcionado más oportunidades para colaborar y compartir información. Asimismo, las TI han hecho posible que el personal de las organizaciones esté completamente disponible a cualquier hora, sin importar en dónde se encuentre. Los empleados no necesitan hallarse ante un escritorio con la computadora encendida para comunicarse con otros miembros de

PERSPECTIVA DEL FUTURO La oficina del mañana

Es posible que la oficina del mañana sea similar a la que conocemos en la actualidad. Lo más probable es que no haya robots montados en motocicletas voladoras para entregar la correspondencia, ni aparatos de teletransportación. Lo que sí cabe esperar es que casi todos los cambios ocurran en la forma en que nos comunicamos.[38] Los empleados dependerán de múltiples canales de comunicación, basados principalmente en redes sociales, mensajes de texto y mensajería instantánea. Los teléfonos inteligentes serán tan poderosos como los servidores de la actualidad, lo que significa que los empleados podrán realizar muchas funciones de cómputo aun estando en movimiento. Habrá programas capaces de localizar a los empleados y combinar esos datos con información sobre proyectos actuales para sugerir posibles colaboradores. Es probable que disminuya la popularidad del correo electrónico, sobre todo debido a que otros canales serán más rápidos, más fluidos y más inmediatos.

Es imposible pronosticar con precisión cómo será la tecnología del futuro, aunque parece que varios patrones están evolucionando. Por ejemplo, tal vez la combinación de funciones en un dispositivo único permita que los empleados tengan un solo producto que incorpore teléfono, mensajes de texto, acceso a Internet, videocámara, teleconferencia y traductor de idiomas. Este aparato permitirá que las personas lean propuestas, documentos legales, noticias o casi cualquier documento de forma digital. Además, no necesitará un teclado y se operará por medio de comandos de voz. También es probable que no se trate de un dispositivo manual, sino de una combinación de lentes y audífonos. Podremos leer documentos a través de aparatos que tendrán la apariencia de lentes normales, y el audífono/micrófono permitirá su uso con manos libres.

Otra consecuencia del avance tecnológico es la radical disminución de los viajes de negocios. El desarrollo de los programas colaborativos por computadora permitirá que los individuos realicen reuniones en entornos muy parecidos a interacciones personales. En los contextos en que los empleados utilizan diferentes idiomas, las traducciones en tiempo real se transcribirán y mostrarán en una pantalla, y los participantes en las teleconferencias podrán escuchar y ver las palabras.

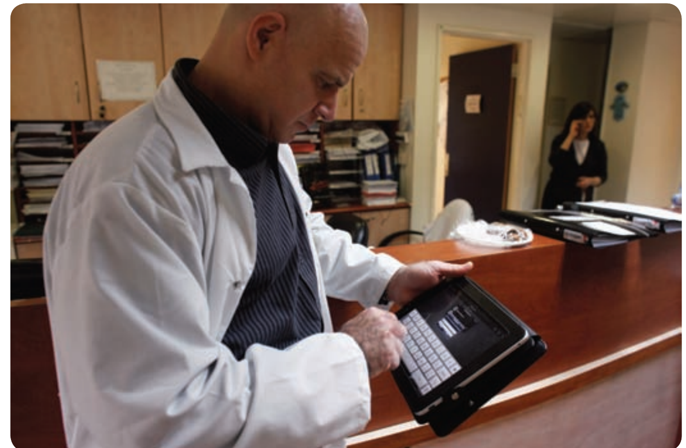
la organización. Dos desarrollos de TI que han sido muy importantes para la comunicación gerencial son los sistemas en red y los servicios inalámbricos.

SISTEMAS EN RED En los sistemas en red las computadoras de la organización están vinculadas. Los miembros de la compañía pueden comunicarse entre sí y obtener información sin importar si están en el vestíbulo, del otro lado de la ciudad o al otro lado del mundo. No explicaremos la mecánica del funcionamiento de los sistemas en red, pero sí mencionaremos algunas de sus aplicaciones para la comunicación, como el correo electrónico, los mensajes instantáneos, las redes sociales, incluyendo blogs, wikis y Twitter; seminarios impartidos por Internet, correo de voz, fax, teleconferencias y videoconferencias, e intranets.

SERVICIOS INALÁMBRICOS En Starbucks Corporation, que tiene su base en Seattle, los gerentes de distrito utilizan tecnología móvil, lo que les permite pasar más tiempo en las cafeterías de la compañía. Uno de sus ejecutivos ha comentado: "Éstas [los gerentes distritales] son las personas más importantes de la compañía; cada una atiende entre 8 y 10 puntos de venta, y aunque su principal labor se realiza fuera de la oficina (en esos puntos de venta), deben estar conectados".[39] Como ilustra este ejemplo, la tecnología de comunicación inalámbrica puede mejorar el trabajo de los gerentes y los empleados. Incluso es posible tener acceso inalámbrico a Internet en lugares que cuentan con Wi-Fi y WiMax. El número de los lugares que cuentan con esta tecnología continúa creciendo. Con más de 50 millones de trabajadores "móviles" en Estados Unidos, los teléfonos inteligentes, las computadoras portátiles, los dispositivos de cómputo como iPad y otros dispositivos de bolsillo para comunicación, han generado muchas formas novedosas para que los gerentes "se mantengan en contacto". Además, el número de usuarios de la comunicación móvil sigue incrementándose.[40] Los empleados no tienen que estar en su escritorio para comunicarse con los demás miembros de la organización. A medida que la tecnología inalámbrica continúe mejorando, veremos un mayor número de empleados utilizándola para colaborar y compartir información.

Cómo se ven afectadas las organizaciones por las tecnologías de la información

Monsanto Company quería incrementar la visibilidad de algunos proyectos y plantear argumentos más firmes para los cultivos obtenidos por medio de la bioingeniería. Apoyándose en el uso de YouTube, la compañía envió un equipo de camarógrafos a Filipinas, Australia y otros países para filmar testimonios de agricultores que utilizan los productos Monsanto en esos cultivos. Los cortos se publicaron en un sitio web de la compañía, y ahora atraen a más de 15 000 visitantes al mes. El gerente de RP que está a cargo del proyecto comentó: "Cuando los individuos involucrados relatan cómo ha cambiado su vida y el espectador puede atestiguarlo, el mensaje es más convincente".[41] Ése es el poder que tienen las TI en el entorno laboral. Los empleados (que trabajan en equipos o de forma individual) necesitan información para tomar decisiones y hacer su trabajo. Es evidente que la tecnología *puede* afectar de manera significativa la forma en que los miembros de la organización se comunican, comparten información y realizan su trabajo.



Las tecnologías de la información han afectado la comunicación y el intercambio de información entre los médicos, las enfermeras y los pacientes, al eliminar las limitaciones geográficas y de tiempo. En la fotografía podemos ver al doctor Nir Cohen trabajando con su iPad de Apple antes de visitar a un paciente en el Mayanei Hayeshua Medical Center en Bnei Brak, Israel. Con el uso del iPad, el doctor Cohen y su personal médico pueden revisar los expedientes de los pacientes, los resultados de sus pruebas y demás información clínica; examinar placas de rayos X y tomografías computarizadas dentro y fuera del hospital, y diagnosticar y prescribir tratamientos de forma inmediata.
Fuente: Reuters/Nir Elias

La comunicación y el intercambio de información entre los miembros de una compañía ya no están limitados por la geografía o el tiempo. Los esfuerzos de trabajo colaborativo entre individuos y equipos ubicados en lugares muy lejanos, la posibilidad de compartir información, y la integración de las decisiones y el trabajo a lo largo de toda la organización, pueden generar más eficiencia y eficacia en las compañías. Y aunque los beneficios económicos de las TI son evidentes, los gerentes no deben olvidar sus desventajas psicológicas.[42] Por ejemplo, ¿cuál es el costo psicológico de que un empleado esté siempre localizable? ¿Provocará que los empleados se sientan más presionados a "hacer acto de presencia" incluso durante sus horas libres? ¿Qué tan importante es que los empleados separen su vida laboral de su vida personal? No hay respuestas sencillas para estas preguntas, y los gerentes tendrán que enfrentar temas como éstos y otros similares.

16.6 ***Analizar*** *temas contemporáneos relativos a la comunicación.*

TEMAS relativos a la comunicación en las organizaciones actuales

"Almuerzos para tomar el pulso." Eso es lo que los gerentes de las oficinas de Citibank a lo largo de Malasia utilizaron para resolver los apremiantes problemas provocados por la disminución de la lealtad de los clientes y del ánimo del personal, y por el incremento en la rotación de los empleados. Al conectarse con los empleados y escuchar sus preocupaciones (es decir, al "tomarles el pulso") durante almuerzos informales, los gerentes fueron capaces de hacer los cambios que mejoraron tanto la lealtad de los clientes como el ánimo de los empleados en más de 50 por ciento, y que redujeron casi a cero la rotación de los trabajadores.[43]

Para ser comunicadores eficaces en las organizaciones actuales, es preciso estar conectados no sólo con los empleados y los clientes, sino con cualquier individuo relacionado con la compañía. En esta sección examinaremos cinco temas relativos a la comunicación, que revisten especial importancia para los gerentes actuales: el manejo de la comunicación en un mundo con Internet, la administración de los recursos de conocimientos con que cuenta la organización, la comunicación con los clientes, el fomento de la participación de los empleados, y el logro de una comunicación ética.

Manejo de la comunicación en un mundo con Internet

Lars Dalgaard, fundador y director ejecutivo de SuccessFactors, una compañía de software para administración de recursos humanos, envió recientemente un mensaje electrónico a sus empleados para notificar la prohibición del correo electrónico interno durante una semana. ¿Cuál era el propósito de esta iniciativa? Lograr que los empleados "resuelvan auténticamente los problemas que hay entre ellos".[44] Y no es el único. Otras compañías han probado la misma estrategia (vea el Caso de aplicación 1 al final del capítulo). Como mencionamos antes, el correo electrónico puede consumir el tiempo y la atención de los empleados, pero librarse de él no siempre es fácil aunque saben que puede ser "intoxicante". Sin embargo, el correo electrónico representa tan sólo uno de los desafíos de la comunicación en este mundo con Internet. Una encuesta reciente reveló que 20 por ciento de los empleados de las compañías de gran tamaño utilizan de manera habitual *blogs*, redes sociales, *wikis* y otros servicios web.[45] Los gerentes están aprendiendo, en ocasiones a base de errores, que las nuevas tecnologías han creado desafíos especiales de comunicación. Los dos más importantes son (1) problemas legales y de seguridad, y (2) falta de interacción personal.

PROBLEMAS LEGALES Y DE SEGURIDAD Chevron pagó 2.2 millones de dólares para resolver una demanda por hostigamiento sexual, derivada de las bromas inapropiadas que difundieron algunos empleados a través del correo electrónico de la compañía. Norwich Union, una empresa de Reino Unido, tuvo que pagar 450 000 libras para lograr un acuerdo fuera de los tribunales, después de que un empleado envió un correo electrónico en el que afirmaba que su competidor, Western Provident Association, tenía problemas financieros. Funcionarios federales investigaron a Whole Foods Market y a su consejo administrativo cuando el director general de la empresa, John P. MacKey, utilizó un seudónimo para publicar comentarios que atacaban a su rival Wild Oats Market en un blog.[46]

Aunque el correo electrónico, los blogs, los tuits y otras formas de comunicación en línea son rápidos y sencillos de utilizar, los gerentes deben estar conscientes de los problemas legales que podrían surgir si se utilizan de manera inapropiada. De hecho, los tribunales de algunos países admiten información electrónica como prueba testimonial. Por ejemplo, durante el juicio de Enron, los fiscales utilizaron como evidencia correos electrónicos y otros documentos que, según ellos, demostraban que los acusados defraudaron a los inversionistas. De acuerdo con un experto: "En la actualidad el correo electrónico y la mensajería instantánea son el equivalente electrónico a las evidencias proporcionadas por el ADN".[47] Sin embargo, la tecnología no genera sólo problemas legales, sino también de seguridad.

Una encuesta realizada en relación con el correo electrónico saliente y la seguridad del contenido, reveló que 26 por ciento de las compañías encuestadas habían visto afectados sus negocios debido a la exposición de información sensible o embarazosa.[48] Es necesario que los gerentes se aseguren de que la información confidencial no se haga pública. Los blogs y los correos electrónicos de los empleados no deben comunicar (de manera involuntaria o intencional) información de uso privado. Se deben proteger los sistemas de cómputo y el correo electrónico en contra de los intrusos informáticos (individuos que tratan de ingresar sin autorización) y el correo basura. Estos temas tan importantes han de ser resueltos si se desea aprovechar por completo los beneficios de las tecnologías de la información.

INTERACCIÓN PERSONAL Se les llama redes sociales, pero otro de los desafíos de comunicación que plantea trabajar y vivir en la era de Internet es, precisamente, la falta de interacción personal.[49] Cuando dos personas se comunican cara a cara, no siempre se logra un entendimiento, así que es fácil entender que lograrlo y colaborar para cumplir con el trabajo puede ser particularmente complejo cuando la comunicación se lleva a cabo en un entorno virtual. En respuesta a esto (y como se dijo antes), algunas compañías han prohibido el correo electrónico en ciertos días; otras simplemente han alentado a los empleados para que colaboren más en persona. No obstante, en ciertas situaciones y en determinados momentos la interacción personal no es físicamente posible (por ejemplo, si sus colegas trabajan al otro lado del continente o incluso del otro lado del mundo). En esos casos, el software de colaboración en tiempo real (como los wikis privados en el lugar de trabajo, los blogs, los mensajes instantáneos y otros tipos de software grupal) podría ser una mejor opción de comunicación que enviar un mensaje de correo electrónico y esperar la respuesta.[50] Otras empresas, en lugar de combatirlo, animan a sus empleados a utilizar el poder de las redes sociales para colaborar en el trabajo y establecer conexiones más fuertes. Esta forma de interacción es especialmente atractiva para los trabajadores jóvenes que se sienten cómodos con este medio de comunicación. Algunas compañías han llegado al extremo de crear sus propias redes sociales internas. Por ejemplo, los empleados de Starcom MediaVest Group ingresan a SMG Connected para localizar perfiles de colegas que describen sus puestos, hacer listas de las marcas que admiran y describir sus valores. El vicepresidente de una compañía dice: "Nos pareció lógico proporcionar a nuestros empleados una forma de conectarse por Internet en todo el mundo, ya que de todos modos lo estaban haciendo".[51]

Administración de los recursos de conocimientos con que cuenta la organización

Kara Johnson es experta en materiales en IDEO, una compañía que diseña productos. Para facilitar la búsqueda de los materiales correctos, está construyendo una biblioteca especializada de muestras vinculadas a una base de datos que explica sus propiedades y procesos de manufactura.[52] Johnson está administrando el conocimiento y permitiendo que el resto del personal de IDEO aprenda y se beneficie de sus conocimientos. Esto es lo que necesitan hacer en la actualidad los gerentes con los recursos de conocimientos de la organización: facilitar la comunicación a los empleados y compartir sus conocimientos para que puedan aprender unos de otros cómo hacer su trabajo con mayor efectividad y eficacia. Una forma en que las organizaciones pueden lograr esto consiste en construir bases de datos de información en línea y permitir que los empleados tengan acceso a ellas. Por ejemplo, William Wrigley Jr. Co. lanzó un sitio web interactivo en el que los agentes de ventas tienen acceso a datos de marketing y a información de otros productos. Los agentes de ventas pueden cuestionar a los expertos de la compañía acerca de los productos, o hacer búsquedas en un banco de conocimientos en línea. Wringley estima que en su primer año el sitio reducirá el tiempo de búsqueda de la fuerza de ventas en 15 000 horas, logrando que sea más eficiente y eficaz.[53]

Además de las bases de datos de información en línea para compartir conocimientos, las compañías podrían crear comunidades de práctica (concepto que se introdujo en el capítulo 12), como una forma de colaboración interna. Sin embargo, para lograr que estas comunidades de práctica funcionen, es importante mantener interacciones humanas firmes por medio de la comunicación, utilizando herramientas tan esenciales como sitios Web interactivos, correo electrónico y videoconferencias. Asimismo, estos grupos enfrentan los mismos problemas de comunicación que los individuos: filtrado, emociones, actitud defensiva, exceso de documentación, etcétera. Sin embargo, los grupos pueden resolver estos problemas al enfocarse en las mismas sugerencias que se analizaron anteriormente.

El papel de la comunicación en el servicio al cliente

Usted ha sido cliente muchas veces; de hecho, es probable que esté en un mostrador de servicio al cliente varias veces al día. Entonces, ¿qué tiene esto que ver con la comunicación? ¡Al parecer, mucho! *Qué* comunicación se lleva a cabo y *cómo* se lleva a cabo puede tener un impacto significativo en cuán satisfecho se sienta el cliente con el servicio, y qué tan probable es que vuelva a hacer negocios con la empresa. Los gerentes de las compañías de servicios deben asegurarse de que los empleados que interactúan con los clientes se comuniquen de manera adecuada y efectiva con ellos. ¿Cómo? Primero, siendo conscientes de los tres componentes presentes en cualquier proceso de entrega de servicio: el cliente, la organización de servicio y el proveedor individual del servicio.[54] De ellos depende que la comunica-

En los *números*[55]

53 por ciento de las compañías cuenta con una política para administrar el uso de los medios sociales por parte de los empleados.

176 pies cuadrados es en la actualidad el espacio de oficina promedio por trabajador. En 2010 era de 225 pies cuadrados; se pronostica que en 2017 será de 151 pies cuadrados.

70 por ciento de los ejecutivos fueron considerados en reuniones personales los más valiosos para una interacción inicial con el nuevo miembro de un equipo.

83 por ciento de los patrones utiliza el correo electrónico para involucrar a los empleados y fomentar la productividad; 75 por ciento utiliza el intranet de su compañía para lograrlo.

45 por ciento de los trabajadores estadounidenses utilizan sus dispositivos móviles durante el almuerzo; 44 por ciento lo utiliza antes de ir al trabajo.

38 por ciento de los empleados tiene una imagen negativa de los trabajadores que tienen escritorios desordenados.

15 por ciento de los empleados afirma que, si no hubiera consecuencias, le dirían a su jefe que necesitan una oportunidad para expresar sus ideas.

28 por ciento de individuos encuestados dijo que la principal distracción en el lugar de trabajo son las llamadas telefónicas; 23 por ciento culpó a los correos electrónicos.

1 de cada 7 de las comunicaciones enviadas por los gerentes son redundantes; la comunicación previa se transmitió utilizando una tecnología diferente.

La forma **Núm. 1** de evidencia en cualquier disputa legal laboral es… el correo electrónico.

44 por ciento de las veces se malinterpretan los correos electrónicos.

ción funcione. Es evidente que los gerentes no tienen mucho control sobre la forma en que el cliente se comunica, pero sí pueden influir en los otros dos componentes.

Una organización con una fuerte cultura de servicio valora de antemano el cuidado de los clientes, es decir, descubrir cuáles son sus necesidades, satisfacerlas y hacer un seguimiento para asegurarse de que sus requerimientos fueron debidamente cumplidos. Cada una de estas actividades implica comunicación, ya sea en persona, por teléfono, por correo electrónico o a través de otros canales. Asimismo, la comunicación forma parte de las estrategias específicas de servicio al cliente que exige la organización. Una de las estrategias que emplean muchas organizaciones de servicios es la personalización. Por ejemplo, en los hoteles Ritz-Carlton, los clientes no sólo reciben una habitación y una cama limpias; los clientes que ya se han hospedado en uno de los hoteles e indicaron que ciertos artículos son importantes para ellos (como almohadas adicionales, chocolate caliente o cierta marca de champú), los encontrarán listos para su uso en la siguiente visita. La base de datos del hotel permite personalizar el servicio de acuerdo con las expectativas de los clientes. Asimismo, se pide a todos los empleados que transmitan la información relacionada con la prestación del servicio. Por ejemplo, si el encargado de una habitación escucha a los huéspedes hablando acerca de la celebración de un aniversario, se espera que transmita esa información para que se haga algo especial.[56] La comunicación juega un papel importante en la estrategia de personalización que utiliza el hotel con sus clientes.



Las hermanas Jenny Briones (izquierda) y Lisa De Bono (derecha) valoran las opiniones y las ideas de sus empleados. Ellas, junto con su madre, son propietarias y operadoras de nueve restaurantes McDonald´s. La comunicación juega un papel importante en el crecimiento y en el éxito del negocio familiar. Jenny y Lisa inspiran confianza y respeto a sus gerentes, empleados y clientes al visitar con frecuencia los restaurantes y animarlos a expresar sus opiniones y a compartir la información que ayude a mejorar su negocio. En esta fotografía piden retroalimentación a una de sus gerentes acerca de un nuevo plan de incentivos para el personal de su restaurante.
Fuente: ZUMA Press/Newscom

La comunicación también es importante para el proveedor de servicios individual o el empleado de contacto. La calidad de la interacción personal entre cliente y empleado de contacto afecta la satisfacción del primero, especialmente cuando el servicio no cumple sus expectativas.[57] El personal de primera línea que participa en estos "encuentros de servicio críticos" suele ser el primero en escuchar u observar las fallas o anomalías en el servicio, y debe decidir *cómo* y *qué* debe comunicar en esos casos. La habilidad para escuchar de forma activa y comunicarse apropiadamente con el cliente determina, en gran medida si la situación se resuelve a satisfacción del cliente o si se sale de control. Otro aspecto importante de la comunicación para el proveedor individual de servicios consiste en asegurarse de contar con la información necesaria para tratar con los clientes de manera eficiente y eficaz. Si el proveedor de servicios carece de dicha información, será necesario diseñar mecanismos para obtenerla con rapidez y facilidad.[58]

Obtención de información de los empleados

Recientemente Nokia creó un buzón en intranet, conocido como Blog-Hub, y lo puso a la disposición de los empleados que publican blogs en todo el mundo. En este buzón los empleados se han quejado de su patrón, y en lugar de cerrarlo, los gerentes de Nokia prefieren que "se desahoguen". Ellos consideran que el crecimiento y el éxito de Nokia pueden atribuirse a una "historia en la que se ha alentado a los empleados a decir lo que piensan, con la esperanza de que se produzcan ideas inteligentes".[59]

En el desafiante entorno actual, las compañías necesitan obtener información de sus empleados. ¿Alguna vez trabajó en un lugar donde había un buzón de sugerencias para la fuerza laboral? Esta costumbre —ahora casi erradicada— funcionaba así: cuando a un empleado se le ocurría una idea novedosa (como alguna forma de reducir los costos, mejorar el tiempo de entrega, etcétera), la escribía en un papel y depositaba éste en el buzón de sugerencias para que un ejecutivo lo leyera; el problema era que podían pasar meses hasta que alguien decidía vaciarlo. La gente de negocios solía hacer bromas acerca del buzón de sugerencias, y los caricaturistas basaron muchos de sus mejores cartones en la futilidad que se le daba a ese medio de comunicación. Por desgracia, esta actitud hacia los buzones de sugerencias persiste en muchas organizaciones, y no debería ser así. En la actualidad los gerentes hacen negocios en un mundo en el que no se pueden dar el lujo de ignorar este tipo de información potencialmente valiosa. En la figura 16-5 se presentan algunas sugerencias para hacer saber a los empleados que sus opiniones son importantes.

Figura 16-5
Cómo hacerles saber a los empleados que sus opiniones son importantes

- *Organice reuniones generales* para compartir información y pedir opiniones.
- *Proporcione información* acerca de lo que está ocurriendo, tanto lo bueno como lo malo.
- *Invierta en capacitación* para que los empleados vean el impacto que esto tiene en la experiencia del consumidor.
- *Analice el problema en conjunto* con sus empleados.
- *Ofrezca facilidades* para que los empleados den su opinión, proporcionándoles diferentes medios para hacerlo (en línea, a través de un buzón de sugerencias, mediante tarjetas preimpresas, etcétera).

Comunicación ética

En la actualidad es particularmente importante que los esfuerzos de comunicación de una compañía sean éticos. La **comunicación ética** "incluye toda la información relevante, es verdadera en todos sentidos, y no encubre engaño alguno".[60] Por otro lado, la comunicación que carece de ética suele distorsionar la verdad o manipular al público. ¿Cuáles son algunas de las formas en que las compañías ejercen una comunicación no ética? Una de ellas estriba en omitir información esencial. Por ejemplo, no informar a los empleados que una fusión inminente provocará que algunos de ellos pierdan su trabajo es una falta de ética. También lo es el plagio, que consiste en "presentar como propio el discurso o cualquier otro producto creativo desarrollado por alguien más";[61] tergiversar de forma selectiva, falsear cifras, distorsionar la información visual, no respetar la privacidad o quebrantar las normas de seguridad que buscan proteger la información. Por ejemplo, aunque la compañía British Petroleum trató de comunicarse en forma abierta y veraz respecto del derrame de petróleo ocurrido en la costa del golfo durante el verano de 2010, el público consideró que gran parte de la comunicación de la compañía incluía elementos antiéticos.

comunicación ética
Comunicación que incluye toda la información relevante, es verdadera en todos sentidos, y no busca encubrir engaño alguno.

Entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes para fomentar las comunicación ética? Una forma de lograrlo consiste en "establecer lineamientos claros para una conducta ética, incluyendo una comunicación ética en los negocios.[62] En una encuesta global realizada por la International Association of Business Communicators, 70 por ciento de los profesionales de la comunicación que fueron consultados afirmaron que sus compañías definen con claridad lo que consideran un comportamiento ético y antiético".[63] Si no se cuenta con lineamientos claros, es importante plantear las siguientes preguntas:

- ¿La situación se definió con imparcialidad y exactitud?
- ¿Cuál es la intención de comunicar este mensaje?
- ¿Cómo se verán impactadas por el mensaje las personas involucradas en su contenido o las que lo reciban?
- ¿El mensaje ayuda a lograr el mayor bien posible y, al mismo tiempo, minimiza los daños posibles?
- ¿Lo que en este momento parece una decisión ética seguirá siéndolo en el futuro?
- ¿Qué tan cómodo se siente respecto de su esfuerzo de comunicación? ¿Qué pensaría acerca del mismo alguien a quien usted admira?[64]

Recuerde que, como gerente, tiene la responsabilidad de analizar detenidamente sus opciones de comunicación, así como las consecuencias de las mismas. Si siempre actúa con estos dos aspectos en mente, es probable que practique una comunicación ética.

CAPÍTULO 16

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

16.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Definir la naturaleza y función de la comunicación.

La comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados. La comunicación interpersonal es aquella que ocurre entre dos o más personas. La comunicación organizacional incluye todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización.

Entre las funciones que desempeña la comunicación están: controlar la conducta de los empleados, motivar a los trabajadores, ofrecer formas de expresar emocionalmente los sentimientos y satisfacer las necesidades sociales, y proporcionar información.

16.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Comparar los distintos métodos de comunicación interpersonal.

El proceso de comunicación consta de siete elementos. En primer lugar, el *emisor* tiene un mensaje; el mensaje es un propósito a ser comunicado. La *codificación* convierte el mensaje en símbolos. El *canal* es el medio a través del cual viaja el mensaje. La *decodificación* ocurre cuando el receptor traduce el mensaje decodificado a su forma original. Por último, se presenta la *retroalimentación*.

Los gerentes pueden evaluar los distintos métodos de comunicación según su nivel de retroalimentación, capacidad de complejidad, potencial de difusión, confidencialidad, facilidad de codificación, facilidad de decodificación, restricciones de tiempo y espacio, costo, calidez interpersonal, formalidad, facilidad de interpretación y oportunidad.

Algunos métodos son la comunicación cara a cara, por teléfono, en reuniones grupales, a través de presentaciones formales, mediante memorandos, por correo tradicional, fax, publicaciones de los empleados, tableros de noticias, otras publicaciones de la compañía, cintas de audio y video, líneas de asistencia telefónica, correo electrónico, conferencias por computadora, correo de voz, teleconferencias y videoconferencias.

16.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Identificar las barreras que obstaculizan la comunicación interpersonal efectiva, y saber cómo superarlas.

Algunas de las barreras que obstaculizan la comunicación efectiva son el filtrado, las emociones, la sobrecarga de información, las actitudes defensivas, el idioma y la cultura nacional.

Los gerentes pueden superar estas barreras utilizando retroalimentación, simplificando el lenguaje, escuchando de forma activa, conteniendo las emociones, y observando las señales no verbales.

16.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar la manera en que la comunicación puede fluir de forma más eficaz en las organizaciones.

La comunicación formal es aquella que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización. La comunicación informal no está definida por la jerarquía estructural de la organización.

En una compañía, la comunicación puede fluir de manera descendente, ascendente, lateral y transversal.

Las tres redes de comunicación más comunes son la red en cadena, donde la comunicación fluye de acuerdo con la cadena de mando formal; la red de rueda, donde la comunicación fluye entre un líder fuerte y claramente identificable y el resto de los miembros de un equipo; y la red de todos los canales, donde la comunicación fluye libremente entre todos los miembros de un equipo de trabajo.

Los gerentes deben manejar los rumores como una red importante de información. Las consecuencias negativas de los rumores podrían minimizarse mediante una comunicación abierta, plena y honesta con los empleados.

El diseño del lugar de trabajo también influye en la comunicación organizacional. Ese diseño debería apoyar cuatro tipos de trabajo de los empleados: el trabajo enfocado, la colaboración, el aprendizaje y la socialización. Se debe tomar en cuenta la comunicación en cada uno de estos casos.

16.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir cómo se ven afectadas la comunicación gerencial y la organización por tecnología.

La tecnología ha cambiado de manera radical la forma en que se comunican los miembros de la organización, porque aumenta la capacidad del gerente para vigilar el desempeño; proporciona a los empleados información más completa para tomar decisiones más rápidas; ha brindado a los empleados mayores oportunidades para colaborar y compartir información; y ha permitido que se pueda localizar a las personas en cualquier momento y en cualquier lugar.

Las TI afectan a las organizaciones al influir en la manera en que sus miembros se comunican, comparten información y hacen su trabajo.

16.6 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar temas contemporáneos relativos a la comunicación.

Los dos desafíos principales por lo que se refiere al manejo de la comunicación en un mundo dominado por Internet son los aspectos legales y de seguridad, y la falta de interacción personal.

Las organizaciones pueden administrar el conocimiento al permitir que los empleados se comuniquen y compartan sus conocimientos con mayor facilidad, lo que a su vez ayudará a que aprendan formas de realizar su trabajo con mayor efectividad y eficacia. Un mecanismo para lograr lo anterior son las bases de datos de información en línea, y otra es la creación de comunidades de práctica.

La comunicación con los clientes es un aspecto gerencial importante, ya que *lo que* se comunica y *cómo* se comunica son aspectos que podrían afectar de manera significativa qué tan satisfecho se siente un cliente con el servicio y qué tan probable es que vuelva a hacer negocios con la organización.

Es importante que las organizaciones obtengan las opiniones de sus empleados. Esta información potencialmente valiosa no debe ser ignorada.

Finalmente, las actividades de comunicación de la compañía deben realizarse con ética. Una comunicación ética podría fomentarse por medio de lineamientos claros y mediante la formulación de preguntas que obligan al comunicador a analizar detenidamente sus opciones de comunicación, así como las consecuencias de esas alternativas.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Defina la comunicación, la comunicación interpersonal y la comunicación organizacional. ¿Por qué decimos que una comunicación eficaz no implica necesariamente estar de acuerdo con el contenido de la misma?
2. ¿Cuáles son las funciones de la comunicación?
3. Explique los componentes del proceso de comunicación.
4. ¿Cuáles son los distintos métodos de comunicación que pueden utilizar los gerentes? ¿Qué criterios podrían usar los gerentes para evaluar esos métodos de comunicación?
5. Compare la comunicación formal con la informal.
6. Explique el flujo de la comunicación, las tres redes de comunicación comunes, y la forma en que los gerentes deberían manejar los rumores.
7. Analice los cinco desafíos de la comunicación contemporánea que enfrentan los gerentes.
8. ¿Qué cree que sea más importante para un gerente: hablar con precisión o escuchar de forma activa? ¿Por qué?

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

Los sitios web de redes sociales pueden ser divertidos. Estar en contacto con viejos amigos o familiares es uno de los placeres de unirse a estas redes. Sin embargo, ¿qué ocurre cuando los colegas o incluso el propio jefe quieren ser sus “amigos”? Los expertos dicen que se debe proceder con precaución.[65] ¿Qué piensa usted? ¿Sería adecuado proporcionar “una ventana hacia su vida personal” a individuos que conoce en el ámbito profesional?

DESARROLLE SUS HABILIDADES para escuchar de forma activa

Acerca de la habilidad

La escucha activa requiere que uno se concentre en lo que está oyendo. No sólo consiste en oír las palabras; por el contrario, involucra un esfuerzo concertado para entender e interpretar el mensaje del emisor.

Pasos para practicar la habilidad

1. *Establezca contacto visual.* ¿Cómo se siente cuando alguien no lo mira mientras está hablando? Si es como la mayoría de las personas, tal vez interprete esta conducta como distanciamiento o desinterés. Al hacer contacto visual con el emisor, se enfoca la atención, disminuye la probabilidad de distraerse y el emisor se siente motivado.
2. *Haga movimientos de afirmación y expresiones faciales apropiadas.* La persona que escucha de forma efectiva muestra interés en lo que se expresa por medio de las señales no verbales. Los movimientos de afirmación con la cabeza y las expresiones faciales apropiadas, junto con un buen contacto visual, le indican al emisor que está siendo escuchando.
3. *Evite actos de distracción o gestos que sugieran aburrimiento.* Además de mostrar interés, evite acciones que sugieran que su mente está en otra parte. Al escuchar no mire su reloj, ordene papeles, juegue con su lápiz ni realice acciones distractoras similares. Los gestos hacen que el emisor perciba que usted está aburrido o desinteresado, o bien que no está completamente atento.
4. *Haga preguntas.* El individuo que escucha de forma crítica analiza lo que oye y hace preguntas. Esta conducta permite hacer aclaraciones, garantiza la comprensión y le indica al emisor que usted está escuchando.
5. *Parafrasee lo que se dijo.* La persona que escucha de forma efectiva utiliza frases como “Te escuché decir que...” o “¿Quieres decir que...?” La paráfrasis es una excelente forma de control que sirve para verificar si está escuchando con atención y si escuchó con exactitud.
6. *Evite interrumpir al emisor.* Deje que el emisor complete sus ideas antes de tratar de responder. No trate de adivinar hacia dónde van los pensamientos del emisor. Cuando termine de hablar, lo sabrá.
7. *Permanezca motivado para escuchar.* Casi todos preferimos expresar nuestras ideas que escuchar lo que dicen los demás. Tal vez hablar sea más divertido y el silencio puede ser incómodo, pero no se puede hablar y escuchar al mismo tiempo. La persona que escucha de manera efectiva reconoce este hecho y no habla en exceso.
8. *Haga transiciones paulatinas entre los papeles del que habla y el que escucha.* El individuo que escucha de manera efectiva hace transiciones paulatinas cuando pasa de hablar a escuchar y a la inversa. Desde la perspectiva de la escucha, esto implica concentrarse en lo que el emisor quiere decir y tratar de evitar pensar en lo que va decir tan pronto como tengan oportunidad.

Práctica de la habilidad

Pida a un amigo que le cuente cómo le fue durante el día, y escúchelo sin interrumpirlo. Cuando su amigo termine de hablar, haga dos o tres preguntas si necesita aclarar algo o conocer más detalles. Escuche con atención las respuestas. Ahora haga un resumen de cómo pasó su amigo el día y no utilice más de cinco oraciones.

¿Cómo le fue? Pídale a su amigo que califique la exactitud de su paráfrasis (y evite interrumpirlo).

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Todos hemos visto y nos hemos reído con los videos excéntricos que se encuentran en YouTube y en otros sitios web de videos. Sin embargo, ¿podríamos utilizar el video en línea con propósitos laborales?[66] ¿Qué usos cree que podría dar al video en línea en el trabajo?

Formen equipos de dos o tres estudiantes. La tarea de su equipo consistirá en analizar estos aspectos. Respondan las preguntas y prepárense para compartir sus respuestas con el resto de la clase.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Investigue las características de un buen comunicador. Con estas características en mente, practique sus habilidades de comunicación (tanto en el papel de emisor como en el de receptor).
- Observe detenidamente, a lo largo de un día, cuáles son los tipos de comunicación que utiliza (vea la figura 16-2, donde se presenta una lista de ellos). ¿Cuál utiliza más? ¿Cuál utiliza menos? ¿Los métodos de comunicación que eligió fueron efectivos? ¿Por qué? ¿Podrían mejorarse? ¿Cómo?
- Observe detenidamente, a lo largo de un día, cuáles son los tipos de comunicación no verbal que utilizan otras personas. ¿Qué tipos observó? ¿La comunicación no verbal era siempre consistente con la comunicación verbal? Descríbalo.
- Investigue nuevos tipos de dispositivos de TI. Haga un informe donde describa esos dispositivos (al menos tres) y las aplicaciones que podrían darles los empleados y las organizaciones. Asegúrese de abordar tanto los aspectos positivos como los negativos.

- Pida a cinco gerentes diferentes su consejo para ser un buen comunicador. Anote en forma de lista la información que obtenga, y prepárese para compartir sus hallazgos con el resto de la clase.
- Lecturas sugeridas por los autores: Phillip G. Clampitt, *Communication for Managerial Effectiveness*, 4a. ed. (Sage Publications, 2009); John Baldoni, *Grear Communication Secrets of Great Leaders* (McGraw-Hill, 2003); Robert Mai y Alan Akerson, *The Leader as Communicator* (AMACOM, 2003); Boyd Clarke, *The Leader´s Voice: How Communication Can Inspire Action and Get Results!* (Select Books, 2002); Jo-Ellan Dimitrus y Mark Mazzarella, *Reading People* (Random House, 1998).
- Encueste a 10 trabajadores de oficina y pregúnteles: (1) el número de mensajes de correo electrónico promedio que reciben todos los días; (2) cuántas veces al día revisan su correo electrónico; y (3) si creen que prohibir los mensajes de correo electrónico durante un día a la semana sería una buena idea y por qué. Reúna esta información en un informe.
- Elija uno de los cinco temas que se estudiaron en la sección "Temas relativos a la comunicación en las organizaciones actuales" y haga una investigación más profunda. Integre sus hallazgos en una lista y prepárese para discutirlos en clase. ¡Asegúrese de citar las fuentes!
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Prohibición del correo electrónico



Debido a que considera que la mayoría de los mensajes internos de correo electrónico que se intercambian los empleados constituyen una pérdida de tiempo, y al hecho de que desea trabajar con las herramientas que está utilizando la nueva generación, Thierry Breton, director general de Atos, prohibió los correos electrónicos internos y los reemplazó por herramientas de comunicación que incluyen redes sociales como Facebook, mensajes instantáneos y microblogs.
Fuente: Sipa, a través de AP Images

Se estima que el usuario corporativo promedio envía y recibe alrededor de 112 correos electrónicos todos los días.[67] Esto equivale a 14 correos electrónicos por hora, e incluso si la mitad de ellos no requieren mucho tiempo ni concentración, éste volumen de correspondencia podría resultar estresante y evitar que el tiempo se utilice de manera más productiva. ¿Es posible que la bandeja de entrada, originalmente diseñada para ahorrar tiempo, se haya convertido en una carga? En 2007 Jay Ellison, vicepresidente ejecutivo de U.S. Cellular (ahora retirado), prohibió el uso del correo electrónico los viernes. En el memorando que anunciaba el cambio a los empleados, les pidió que salieran y se reunieran con sus compañeros de trabajo en lugar de enviarles mensajes de correo electrónico. La instrucción no tuvo una buena recepción. Uno de los empleados lo enfrentó y dijo que Ellison no entendía cuánto trabajo debían hacer y cómo lo facilitaba el uso del correo electrónico. Sin embargo, con el tiempo los empleados se convencieron. Obligado a utilizar el teléfono, un empleado se enteró de que un compañero de trabajo que creía que estaba al otro lado del país en realidad trabajaba al otro lado del pasillo. Hoy en día otros ejecutivos están descubriendo los beneficios de prohibir el correo electrónico.

Jessica Rovello, cofundadora y presidenta de Arkadium, una empresa que desarrolla juegos, describió el correo electrónico como “una forma de trastorno por déficit de atención en los negocios”. Descubrió que ella (y sus empleados) revisaban sus bandejas de entrada antes de realizar cualquier actividad laboral. Jessica decidió revisar sus mensajes sólo cuatro veces al día y desactivar su notificación de correos entrantes. Otro ejecutivo, Tim Fry, de Weber Shandwick, una empresa global de relaciones públicas, pasó un año preparando a sus empleados para “separarlos” de su sistema de correo electrónico. Su meta era reducir de forma drástica la cantidad de mensajes que sus empleados envían y reciben por esa vía. Su método inició con el sistema de comunicación interno de la compañía, el cual se convirtió en una red social interna con elementos de Facebook, software para trabajo grupal en colaboración y un tablero de noticias para los empleados. Y luego está Thierry Breton, director de la empresa de TI más grande de Europa, Atos. Breton anunció una “política de cero mensajes de correo electrónico”, los cuales serían reemplazados por un servicio más parecido a una combinación de Facebook y Twitter.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué piensa de esto? ¿Concuerda con la idea de que el correo electrónico puede ser improductivo en el lugar de trabajo?
2. ¿Le sorprendió la cantidad de mensajes de correo electrónico que un empleado promedio recibe diariamente? ¿Cuáles son los desafíos implícitos en el manejo de este volumen de correspondencia? ¿Qué cantidad de correo electrónico recibe usted diariamente? ¿Esta cantidad ha aumentado? ¿Ha tenido que modificar sus hábitos al respecto?
3. ¿Qué piensa de la “sustitución” de correo electrónico que están utilizando algunos negocios, es decir, del mayor uso de una herramienta de redes sociales? ¿En qué aspectos podría ser mejor? ¿En qué aspectos podría ser peor?
4. ¿Qué implicaciones cree que tendría esta historia para los gerentes y para la comunicación?

CASO DE APLICACIÓN 2 Desastre de servicio

Cuando dos empleados de Domino's Pizza filmaron una broma repugnante que tuvo lugar en la cocina de uno de sus puntos de venta de Conover, Carolina del Norte, la compañía enfrentó de pronto una grave crisis de relaciones públicas.[68] El video, que terminó publicado en YouTube y en otros sitios, mostraba a un empleado de Domino's realizando actos sucios y vulgares mientras preparaba alimentos y uno de sus compañeros narraba la situación. Al día siguiente, más de un millón de personas disgustadas habían visto el video, y la polémica sobre la empresa se había disparado en Twitter y Google.

Domino's no tardó en darse cuenta de que las redes sociales son capaces de convertir en una verdadera crisis de marketing lo que al principio no son más que pequeños incidentes. Un vocero de la compañía dijo que Domino's no tenía idea de la filmación del video ni de su publicación en línea. Cuando la empresa se enteró de su existencia, los ejecutivos decidieron no responder de forma agresiva, esperando que la polémica se calmara. Sin embargo, no sabían que este tipo de videos pueden volverse virales con gran rapidez. El director de comercialización de una empresa de marketing de redes sociales dijo que las compañías cometen un error cuando suponen que un video negativo no se difundirá, porque el hecho es que eso es lo que suele ocurrir (como descubrió Domino's en este caso). En cuestión de unos cuantos días, la reputación de la compañía estaba afectada. La percepción que tenían los clientes de su calidad pasó de ser positiva a negativa. Un experto en marcas dijo que los videos que muestran lo que éste, incluso si los empleados nunca tuvieron la intención de vender los alimentos insalubres, pueden crear una situación en donde los clientes piensen dos veces antes de comprar el producto.



La lenta respuesta de la gerencia de Domino´s Pizza ante la rápida diseminación del video publicado en YouTube y en otros sitios, donde estos dos ex empleados contaminaron los alimentos que estaban preparando, manchó la reputación de la compañía y cambió la percepción que tenían los clientes sobre la calidad de sus productos y servicios.
Fuente: Splash News/Conover P.D./Newscom

¿Y qué sucedió con los dos empleados? Aunque explicaron a los ejecutivos de Domino's que en realidad no entregaron los alimentos insalubres, fueron despedidos y acusados de cometer un delito. Asimismo, Domino's publicó en YouTube su propio video, donde el director general habla del incidente poco tiempo después de que éste ocurriera.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Más allá de su vulgaridad y del desagrado que provoca, ¿qué opina de esta situación desde la perspectiva de las comunicaciones gerenciales?
2. ¿Por qué cree que los ejecutivos de Domino´s tomaron una actitud de esperar y ver? ¿Por qué se convirtió esta respuesta en un problema?
3. ¿De qué manera podrían otros restaurantes de Domino´s Pizza prevenir este tipo de problema de comunicación?
4. ¿Incidentes como éste, y la posibilidad de que ocurran en cualquier lugar, en cualquier momento, implican que se debe prohibir el uso de cualquier forma de red social en los lugares de trabajo? ¿Cuáles son sus implicaciones para las políticas sobre la tecnología de la comunicación? Haga un análisis.

CAPÍTULO

17 Motivar a los empleados

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

Google recibe más de 3 000 solicitudes de empleo diariamente.[1] *Y en una sola semana, después de haber anunciado que haría reclutamiento masivo, recibió 75 000 solicitudes. ¿Por qué tanto aprecio por Google? No nos sorprende, ya que ha establecido el estándar de oro en cuanto a condiciones en el lugar de trabajo y beneficios para los empleados. El director de prestaciones de Google dice que algunas de las prestaciones de la compañía incluyen gimnasios en las mismas instalaciones de la compañía, cafeterías con alimentos saludables, bufets tipo gourmet gratuitos, alberca y spa, lavandería y otras excelentes sorpresas, como la instalación de una alberca de olas un día durante el verano para que los empleados que desearan surfear pudieran hacerlo. En Googleplex, el "campus" de la compañía, ubicado en Mountain View, California, uno puede encontrar una casa del árbol, apiarios, cancha de voleibol, y sí, también un camino de ladrillo amarillo. En sus oficinas de Nueva York, los empleados pueden almorzar en un camión de comida (dentro de las instalaciones). ¿Qué más podría desear un trabajador? Parece un trabajo ideal, ¿no es así? Sin embargo, con su decisión de salir de la compañía, muchos empleados están demostrando que todos esos privilegios (y hay más) no son suficientes para retenerlos en la organización.*

Google ocupa el primer lugar de la lista de los patrones "ideales" y ha estado en la lista de las cinco "mejores compañías para trabajar" de Fortune durante seis años consecutivos, ocupando el primer lugar en tres de esos años, incluyendo 2012. Sin embargo, no se confunda; los ejecutivos de Google ofrecen estos fabulosos privilegios por varias razones: para atraer a los trabajadores con más conocimientos en un mercado sumamente competitivo e implacable; para facilitar que los empleados trabajen muchas horas sin tener que preocuparse por tareas de índole personal que les tomarían mucho tiempo; para mostrar a los empleados que son valorados; y para lograr que los empleados sean Googlers (el nombre que se les da a sus trabajadores)



Fuente: Peter DaSilva/Polaris/Newscom

durante muchos años. No obstante, como dijo un empleado: "Llegar a un lugar como éste puede destrozarte si no encuentras la manera de manejar una cultura tan exigente." Y los trabajadores continúan desertando. Un analista cuestionó por qué, con el éxito y la gran



Fuente: Seth Wenig/AP Photo

Google ha establecido el estándar de oro en cuanto a condiciones en el lugar de trabajo y beneficios para los empleados.

cantidad de individuos inteligentes que tiene Google, tantos empleados están abandonando lo que parecería ser un empleo ideal para trabajar por su cuenta.

Por ejemplo, Sean Knapp y dos de sus colegas, los hermanos Bismarck y Belsasar Lepe, ingeniaron una forma de manejar videos en la web. Google realmente quería conservarlos (y a su proyecto) y les ofreció un "cheque en blanco." No obstante, los tres trabajadores se dieron cuenta de que tendrían que hacer la parte difícil del trabajo y que Google sería propietaria del producto. ¡Y se fueron! Si se tratara de un evento aislado, sería fácil pasarlo por alto, pero no es así. Otros empleados talentosos de Google han hecho lo mismo. En realidad, son tantos los trabajadores que se han ido, que han formado un club informal de egresados.

El director general (y cofundador) de Google, Larry Page (vea la fotografía), sabe que el personal es fundamental para el éxito a largo plazo de la compañía. Su meta consiste en contratar a los mejores... y conservarlos. Page también sabe que, aunque el ambiente laboral es un aspecto importante, también lo es un trabajo desafiante. Page cita proyectos como el Google Translate, que convirtió a los

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

17.1 ***Definir*** *el concepto de motivación.*

17.2 ***Comparar*** *las primeras teorías de la motivación.*

17.3 ***Comparar*** *las teorías contemporáneas de la motivación.*

17.4 ***Analizar*** *temas actuales relativos a la motivación.*

teléfonos móviles en traductores portátiles, y dice: "Cuando trabajas en proyectos de esta magnitud, es imposible no despertarse emocionado por ir al trabajo; la posibilidad de marcar una diferencia es la mayor motivación que se puede tener". ***¿Qué piensa usted? ¿Es esta "la mayor" motivación?***

Los gerentes exitosos, como Larry Page, necesitan entender que lo que los motiva de forma personal tiene muy poco efecto o ninguno en los demás. No suponga que porque *usted* se siente motivado al formar parte de un equipo de trabajo cohesivo, los demás se sienten igual. O, el hecho de que a usted lo motive su trabajo, no significa que les ocurra lo mismo a los demás. Los gerentes efectivos que logran que sus empleados hagan su máximo esfuerzo saben cómo y por qué están motivados esos empleados, y adaptan las prácticas motivacionales para satisfacer sus deseos y necesidades.

17.1 ***Definir*** *el concepto de motivación.*

¿QUÉ es la motivación?

Según LinkedIn Corporation, un sitio web que ofrece un sistema de red a más de 175 millones de profesionistas, el título de "ninja" ha superado, por mucho, el crecimiento de otros puestos laborales de moda.[2] Aunque la mayoría de los individuos que utilizan ese título son programadores de computadoras (quienes atacan el código de escritura como ninjas, con toneladas de herramientas disponibles para combatir), el término también se ha utilizado para describir la pericia en cualquier área, desde el servicio al cliente hasta los cargadores de mobiliario. Por ejemplo, en Salt Lake City, el propietario de un negocio vende los servicios de "trabajadores ninja" que hacen cualquier cosa, desde transportar chatarra y dar servicios de seguridad personal hasta cuidar casas. Por otro lado, en Bonobos, Inc., un nuevo negocio ubicado en la ciudad de Nueva York que fabrica y vende ropa para hombres en línea, a los empleados que atienden a los clientes también se les llama ninjas. ¿Por qué el título de un puesto sería importante para los empleados? A muchas personas, especialmente a los jóvenes y a los jóvenes de corazón, les gustan los títulos vívidos y originales que celebran el arduo trabajo que realizan. Y el término de ninja, al igual que otros títulos populares que existieron antes (gurú, evangelista, barista o incluso artista de emparedados), les muestra a los empleados que sus esfuerzos no son comunes y corrientes, sino que son apreciados.

¿Hubiera imaginado que el título de un puesto podría ser motivador? ¿Alguna vez ha pensado cómo motivar a alguien? Éste es un tema importante en la administración, y los investigadores se han interesado en él desde hace mucho tiempo.[3] Todos los gerentes deben ser capaces de motivar a sus empleados, pero primero es necesario que comprendan qué es la motivación. Empecemos señalando lo que no es motivación. ¿Por qué? Porque, de manera incorrecta, muchas personas consideran que la motivación es un rasgo personal, es decir, piensan que algunos individuos están motivados y otros no. Lo que sabemos acerca de la motivación nos indica que no podemos etiquetar a las personas de esa forma, ya que los individuos poseen un impulso motivacional diferente y su motivación general varía de una situación a otra. Por ejemplo, es probable que usted se sienta más motivado en algunas clases que en otras.

motivación
Procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo

La **motivación** son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.[4] Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y persistencia.[5]

El elemento *energía* es una medida de la intensidad, el impulso y el vigor. Una persona motivada hace un esfuerzo y trabaja arduamente. Sin embargo, también se debe considerar la calidad de ese esfuerzo, así como su intensidad. Un gran esfuerzo no necesariamente conduce a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo sea canalizado en una *dirección* que beneficie a la organización. Deseamos que los empleados hagan un esfuerzo que esté dirigido y sea consistente con las metas de la organización. Finalmente, la motivación incluye una dimensión de *persistencia*. Queremos que los empleados persistan en su esfuerzo para lograr esas metas.

Motivar altos niveles de desempeño en los empleados es un aspecto organizacional importante, y los gerentes continúan buscando respuestas al respecto. Por ejemplo, una encuesta Gallup descubrió que la gran mayoría de los empleados estadounidenses (alrededor de 73 por ciento) no sienten mucho entusiasmo por su trabajo. Como dijeron los investigadores "En esencia, estos empleados 'registraron su salida'; andan como sonámbulos durante su día laboral, invirtiendo tiempo, pero no energía ni pasión, a su trabajo".[6] Por eso a nadie le sorprende que tanto los gerentes como los estudiosos quieran entender y explicar la motivación de los empleados.

PRIMERAS teorías de la motivación

Comparar *las primeras teorías de la motivación.* 17.2

Para empezar, revisaremos cuatro teorías tempranas de la motivación: *la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y Y de McGregor, la teoría de los dos factores de Herzberg* y *la teoría de las tres necesidades de McClelland*. Aunque se han desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, esas primeras teorías son importantes debido a que representan las bases de las que derivaron las teorías contemporáneas de la motivación y porque muchos gerentes en activo aún las utilizan.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Contar con un automóvil para ir al trabajo es una necesidad para muchos empleados. Cuando dos empleados importantes de Vurv Technology en Jacksonville, Florida, tuvieron problemas para llegar al trabajo, el propietario, Derek Mercer, decidió comprar dos automóviles usados económicos para los empleados. Mercer dijo: "Pensé que eran buenos empleados y que eran valiosos para la compañía". Uno de los empleados que recibió un automóvil dijo que no era el mejor ni el más hermoso, pero que le había dado una gran sensación de alivio saber que contaba con un medio confiable para ir al trabajo. Así, cuando la compañía necesitaba que trabajara con mayor empeño, él estaba dispuesto a hacerlo.[7] Derek Mercer entiende las necesidades de los empleados, así como el impacto que tienen sobre la motivación. La primera teoría de la motivación que revisaremos habla de las necesidades de los empleados.

Probablemente la teoría de la motivación más conocida sea la **teoría de la jerarquía de necesidades** de Abraham Maslow,[8] un psicólogo que propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Necesidades fisiológicas**: Necesidades que tiene una persona, como alimentarse, ingerir líquidos, contar con un refugio, sentirse sexualmente satisfecha, y otras necesidades corporales.
2. **Necesidades de seguridad**: Necesidades que tiene una persona de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
3. **Necesidades sociales**: Necesidades que tiene una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Necesidades de estima**: Necesidades que tiene una persona de factores internos como el respeto a sí misma, la autonomía y el logro, y de factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. **Necesidades de autorrealización**: Necesidades que tiene una persona de crecer, alcanzar su potencial y satisfacción personales; es el impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de ser.

Maslow planteó que cada nivel en la jerarquía de necesidades se debe satisfacer de forma sustancial antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Los individuos ascienden un nivel a la vez en la jerarquía de necesidades (vea la figura 17-1). Asimismo, Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad las consideró *necesidades de orden inferior*, y a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización las denominó *necesidades de orden superior*. Las necesidades de orden inferior se satisfacen de forma externa principalmente, mientras que las necesidades de orden superior suelen satisfacerse de forma interna.

¿Cómo explica la teoría de Maslow la motivación? Los gerentes que utilizan la jerarquía de Maslow para motivar a los empleados hacen cosas que satisfagan sus necesidades. Sin

teoría de la jerarquía de necesidades
Teoría de Maslow que plantea que las necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización) conforman una jerarquía

necesidades fisiológicas
Necesidades que tiene una persona, como alimentarse, ingerir líquidos, contar con un refugio, sentirse sexualmente satisfecha, y otras necesidades corporales

necesidades de seguridad
Necesidades que tiene una persona de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales

necesidades sociales
Necesidades que tiene una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad

necesidades de estima
Necesidades que tiene una persona de factores internos como el respeto a sí misma, la autonomía y el logro, y de factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención

necesidades de autorrealización
Necesidades que tiene una persona de convertirse en aquello que es capaz de ser



Figura 17-1
Jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: Abraham H. Maslow, Robert D. Frager, Robert D. y James Fadiman, *Motivation and Personality*, 3a edición, © 1987. Adaptado con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.



Tal vez la satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales sea el motivador más importante para estos hombres y mujeres contratados para trabajar en una nueva fábrica de Procter & Gamble en Urlati, Rumania. Según la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, una vez que estos empleados se aseguren de que sus necesidades de orden inferior de un salario, un trabajo seguro, prestaciones y seguridad laboral queden cubiertas, muchos avanzarán al siguiente nivel de las necesidades sociales. Los gerentes podrían motivar a los empleados para satisfacer sus necesidades de pertenencia, aceptación y amistad al crear un ambiente que fomente las buenas relaciones con los compañeros de trabajo y los supervisores, al formar grupos o equipos de trabajo, y al proporcionar actividades recreativas y de esparcimiento que les ofrezcan oportunidades de socializar.
Fuente: Bloomberg a través de Getty Images

embargo, la teoría también plantea que, una vez que una necesidad se satisface de manera sustancial, el individuo ya no estará motivado a satisfacerla. Por lo tanto, para motivar a alguien debe conocer el nivel de la jerarquía en qué esta persona se encuentra y concentrarse en satisfacer sus necesidades de ese nivel o del nivel superior.

La teoría de las necesidades de Maslow fue muy reconocida durante las décadas de 1960 y 1970, especialmente entre los gerentes en activo, tal vez debido a que tenía lógica y era fácil de entender. Sin embargo, Maslow no proporcionó apoyo empírico alguno para su teoría y varios estudios que trataron de darle validez no pudieron hacerlo.[9]

Teorías X y Y de McGregor

Andy Grove, cofundador de Intel Corporation y ahora consultor experto de la compañía, era conocido por ser abierto con sus empleados. No obstante, también se le conocía por su tendencia a gritar. El director general actual de Intel, Paul Otellini, comentó: "Si Andy te gritaba, no era porque no le importaras. Te gritaba porque quería que mejoraras".[10] Aun cuando gerentes como Andy Grove desean que sus empleados mejoren, como sugieren las teorías X y Y de McGregor, tal vez ése no era el mejor método para motivar a los trabajadores.

Douglas McGregor es conocido por proponer dos suposiciones acerca de la naturaleza humana: La teoría X y la teoría Y.[11] En términos muy sencillos, la **teoría X** es una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva. La **teoría Y** es una visión positiva que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos. McGregor creía que la práctica de la administración debía guiarse por las suposiciones de la teoría Y, y que podría lograrse un mayor nivel de motivación de los empleados al permitirles participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades y desafíos, y fomentar las buenas relaciones grupales.

teoría X
Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, evitan la responsabilidad y deben ser obligados a trabajar

teoría Y
Supone que los empleados son creativos, les gusta el trabajo, buscan la responsabilidad y pueden dirigirse a sí mismos

Por desgracia, no existen evidencias que confirmen la validez de los dos conjuntos de suposiciones o que la teoría Y sea la única forma de motivar a los empleados. Por ejemplo, se sabe que Jen-Hsun Huang, fundador de Nvidia Corporation, un exitoso e innovador fabricante de microprocesadores, utiliza abrazos reafirmantes y un afecto inquebrantable para motivar a sus trabajadores. Y también, que es poco tolerante con los errores. Se dice que en una reunión le gritó a un equipo de proyecto por su tendencia a repetir errores. "¿Son unos fracasados?", les preguntó a los sorprendidos empleados, "porque si son unos fracasados, sólo levántense y digan que son unos fracasados".[12] Su mensaje, al estilo clásico de la teoría X, era que si necesitaban ayuda, la pidieran. Se trata de un método duro pero, en este caso, funcionó.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Teoría de los dos factores (teoría de la motivación e higiene)
Teoría de la motivación que relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y la motivación, mientras que asocia factores extrínsecos con la insatisfacción laboral

La **teoría de los dos factores** de Frederick Herzberg (también llamada **teoría de la motivación e higiene**) propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral.[13] Herzberg quería saber cuándo las personas se sienten sumamente bien (satisfechas) o mal (insatisfechas) con su trabajo. (Los hallazgos se presentan en la figura 17-2). El autor concluyó que las respuestas de las personas que se sentían bien con su trabajo diferían de manera significativa de las respuestas que daban las personas que se sentían mal. Se descubrió que ciertas características se relacionaban de manera consistente con la satisfacción laboral (factores de la columna izquierda en la figura) y otras con la insatisfacción laboral (factores de la columna derecha). Cuando la gente se sentía bien con su trabajo, tendía a citar factores intrínsecos producidos por el propio empleo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Por otro lado, cuando se sentía insatisfecha, tendía a citar factores extrínsecos producidos por el contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía.

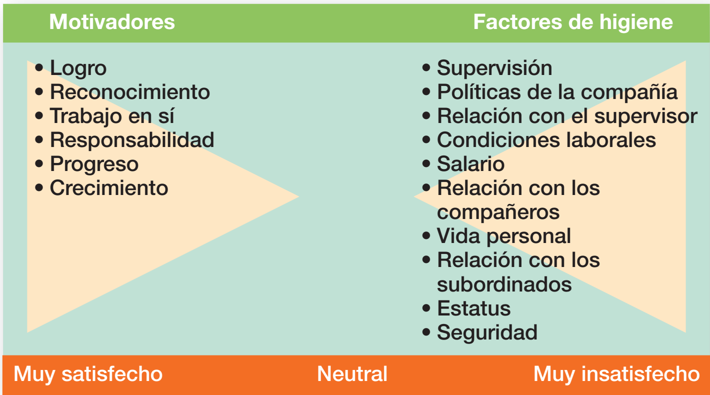


Figura 17-2
Teoría de los dos factores de Herzberg

Fuente: Basada en F. Herzberg, B. Mausner y B. B. Snyderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: John Wiley, 1959).

Además, Herzberg concluyó que los datos sugerían que lo opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción, como siempre se había creído; eliminar las características insatisfactorias de un empleo no necesariamente hacía que éste fuera más satisfactorio (o motivador). Como se observa en la figura 17-3, Herzberg propuso la existencia de un continuo doble: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción" y lo opuesto de "insatisfacción" es "no insatisfacción".

Nuevamente, Herzberg pensó que los factores que generaban satisfacción laboral eran diferentes de los que causaban insatisfacción laboral. Por lo tanto, los gerentes que deseaban eliminar los factores que producían insatisfacción laboral podrían evitar que las personas se sintieran insatisfechas, pero no necesariamente lograrían motivarlas. A los factores extrínsecos que provocan insatisfacción laboral se les llamó **factores de higiene**. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se siente insatisfecha, pero tampoco satisfecha (ni motivada). Herzberg sugirió que, para motivar a las personas, es necesario hacer énfasis en los **motivadores**, es decir, los factores intrínsecos relacionados con el trabajo en sí.

La teoría de Herzberg gozó de popularidad desde la mitad de la década de 1960 hasta principios de la década de 1980, a pesar de las críticas que recibieron sus procedimientos y metodología. Aunque algunos críticos dijeron que esta teoría era demasiado simplista, ha influido en el diseño actual de puestos, especialmente en los casos de enriquecimiento del puesto, del cual hablaremos más adelante en este capítulo.

factores de higiene
Factores que eliminan la insatisfacción laboral pero que no aumentan la motivación

motivadores
Factores que aumentan la satisfacción laboral y la motivación

Teoría de las tres necesidades

David McClelland y sus colaboradores plantearon la **teoría de las tres necesidades**, la cual establece que tres necesidades adquiridas (no innatas) son los principales impulsos en el trabajo:[14] **necesidad de logro (nLog)**, que es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares; la **necesidad de poder (nPod)**, que es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio; y la **necesidad de afiliación (nAfi)**, que es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas. De las tres, la necesidad de logro es la más investigada.

Los individuos con una alta necesidad de logro luchan por el logro personal más que por la atracción y las recompensas del éxito; tienen el deseo de hacer algo de manera más eficiente o mejor de lo que se hizo antes;[15] prefieren trabajos que ofrezcan la responsabilidad personal de encontrar soluciones para los problemas, en los que puedan recibir una

teoría de las tres necesidades
Teoría de la motivación que plantea que tres necesidades adquiridas (no innatas), el logro, el poder y la afiliación, son los principales impulsos en el trabajo

necesidad de logro (nLog)
Impulso por sobresalir y tener éxito con respecto a un conjunto de estándares

necesidad de poder (nPod)
Necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio

necesidad de afiliación (nAfi)
Deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas

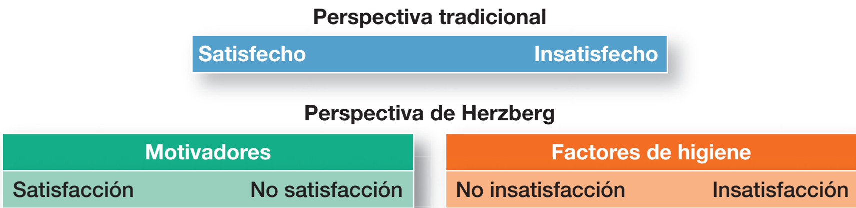


Figura 17-3
Comparación de las perspectivas de satisfacción-insatisfacción

Figura 17-4
Imágenes de la prueba TAT



nLog: Indicada por alguien en la historia que desea tener un buen desempeño o hacer algo de mejor manera.
nAfi: Indicada por alguien en la historia que desea estar con alguien más y disfrutar de una amistad mutua.
nPod: Indicada por alguien en la historia que desea tener un impacto o dejar una impresión en los otros personajes de la historia.

Fuente para las fotografías: Bill Aron/PhotoEdit, Inc.

retroalimentación rápida y sin ambigüedades acerca de su desempeño para saber si están mejorando, y en los que puedan establecer metas con un nivel moderado de desafío. Las personas con una gran necesidad de logro evitan las tareas que consideran muy fáciles o muy difíciles. Además, estos individuos no necesariamente son buenos administradores, sobre todo en las grandes organizaciones, debido a que se concentran en sus *propios* logros, mientras que a los buenos administradores les interesa ayudar a que los *demás* logren sus metas.[16] McClelland demostró que se puede capacitar a los empleados para estimular su necesidad de logro al colocarlos en situaciones que implican responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados.[17]

Las otras dos necesidades de esta teoría no han sido investigadas de manera tan amplia como la necesidad de logro. Sin embargo, sabemos que los mejores administradores tienden a presentar una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación.[18]

Las tres necesidades pueden medirse utilizando una prueba proyectiva (conocida como Test de Apercepción Temática o TAT) en la que los individuos encuestados reaccionan a un conjunto de imágenes. Una persona ve cada imagen por un corto tiempo y luego escribe una historia basada en ella (vea algunos ejemplos que se presentan en la figura 17-4). Luego, intérpretes capacitados determinan los niveles individuales de nLog, nPod y nAfi a partir de las historias escritas.

17.3 ***Comparar*** *las teorías contemporáneas de la motivación.*

TEORÍAS contemporáneas de la motivación

Las teorías que revisaremos en esta sección representan explicaciones actuales sobre la motivación de los empleados. Aunque es probable que estas teorías no sean tan conocidas como las que se explicaron anteriormente, están respaldadas por investigaciones.[19] Estos modelos contemporáneos de la motivación incluyen la teoría del establecimiento de metas, la teoría del reforzamiento, la teoría del diseño de puestos, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas, y las prácticas laborales con un compromiso elevado.

Teoría del establecimiento de metas

En un intento por lograr un proceso de innovación más eficiente, los científicos de la división de investigación de Wyeth recibieron un nuevo reto: lograr altas cuotas de nuevos productos; y sus bonos dependían del cumplimiento de estas metas.[20] ¿Alguna vez un profesor lo ha animado a “hacer su mejor esfuerzo” al encargarle una tarea o un proyecto importante para

la clase? ¿Qué significa una frase tan vaga? ¿Su desempeño en un proyecto para la clase habría sido más alto, si el profesor le hubiera informado que necesitaba obtener 93 por ciento para mantener su promedio de 10 en esa materia? Las investigaciones acerca de la teoría del establecimiento de metas abordan estos temas y, como veremos, los hallazgos son impresionantes en términos de los efectos que tienen sobre el desempeño la especificidad de la meta, el desafío y la retroalimentación.[21]

Las investigaciones ofrecen un gran respaldo a la **teoría del establecimiento de metas**, la cual plantea que las metas específicas mejoran el desempeño y que, cuando se aceptan, las metas difíciles producen un mejor desempeño que las metas fáciles. ¿Qué propone la teoría del establecimiento de metas?

teoría del establecimiento de metas
Afirma que las metas específicas mejoran el desempeño y que las metas difíciles, cuando son aceptadas, producen un mejor desempeño que las metas fáciles

En primer lugar, trabajar para lograr una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre el establecimiento de metas han demostrado que las metas específicas y desafiantes son grandes fuerzas motivadoras.[22] Estas metas producen mejores resultados que la meta generalizada de "hacer el mejor esfuerzo". La especificidad de la meta actúa como un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un representante de ventas se compromete a realizar ocho visitas diarias, esta intención le proporciona una meta específica que tratará de lograr.

No es una contradicción que la teoría del establecimiento de metas proponga que la motivación alcance sus niveles más altos con metas *difíciles*, mientras que la motivación de logro (de la teoría de las tres necesidades) se estimula mediante metas *moderadamente desafiantes*.[23] Primero, la teoría del establecimiento de metas se refiere a la gente en general, mientras que las conclusiones de la motivación de logro se basan en individuos con una nLog elevada. Dado que no más de 10 a 20 por ciento de los estadounidenses tienen un alto nivel de logro (proporción que probablemente sea más baja en los países subdesarrollados), se recomienda utilizar metas difíciles con la mayoría de los empleados. En segundo lugar, las conclusiones de la teoría del establecimiento de metas se aplican a aquellos que aceptan y se comprometen con las metas. Las metas difíciles conducen a un mejor desempeño *únicamente* si son aceptadas.

Luego, ¿los empleados se esforzarán más si tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de las metas? No siempre. En algunos casos, las metas establecidas en conjunto producen un mejor desempeño; en otros casos, los individuos se desempeñan mejor cuando sus gerentes asignan las metas. Sin embargo, cuando existe la probabilidad de que los empleados se resistan a aceptar objetivos difíciles, probablemente sea preferible utilizar la participación en lugar de la asignación de metas.[25]

*el **LÍDER** hace la **DIFERENCIA***


Fuente: Karl Deblaker/ AP Photo

*Su compañía privada de software (la más grande del mundo) ha aparecido en la lista de "las mejores empresas para trabajar" de la revista Fortune durante los 15 años que ha sido publicada.[24] "Él" es **Jim Goodnight**, director y cofundador de SAS, ubicada en Cary, Carolina del Norte (vea el Caso de aplicación acerca de SAS en la página 475). Goodnight siempre ha creído en la importancia de cuidar a sus empleados. El método que utiliza su compañía de ofrecer a los empleados flexibilidad y privilegios es "tan legendario que incluso Google utiliza a SAS como modelo". Goodnight diseñó la cultura de SAS alrededor de la idea de "la confianza entre nuestros empleados y la compañía". ¡Y los empleados la adoran! La rotación anual de empleados es de 2 por ciento y la compañía es altamente redituable. ¡Hay muchas ventajas si reconoces que tus empleados son el activo más importante! ¿Que puede aprender de este líder que hace la diferencia?*

Finalmente, conocemos personas que obtienen mejores resultados si reciben retroalimentación acerca de su progreso hacia las metas, debido a que esto les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que hicieron y lo que quieren hacer. Sin embargo, no toda la retroalimentación tiene la misma efectividad; se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada (cuando un empleado supervisa su propio progreso) es un motivador más poderoso que la retroalimentación que proviene de alguien más.[26]

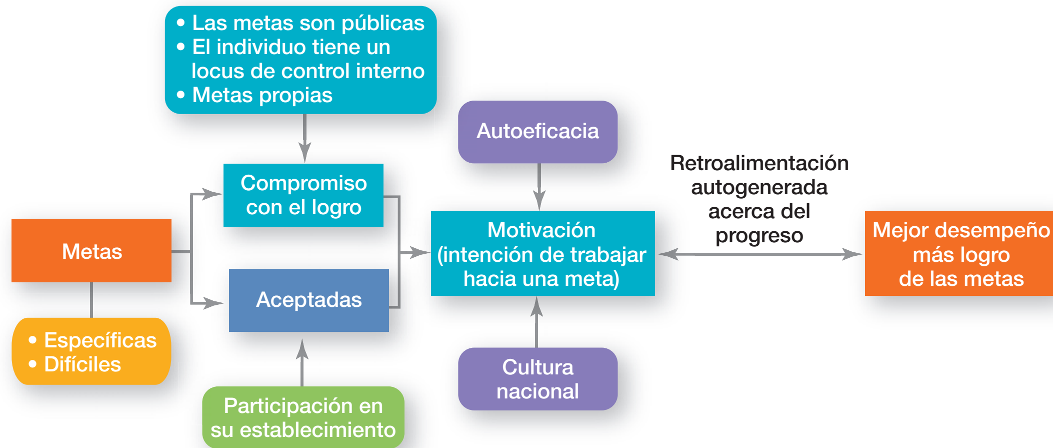
Existen otras contingencias, además de la retroalimentación, que influyen en la relación entre la meta y el desempeño: el compromiso con las metas, la autoeficacia y la cultura nacional.

En primer lugar, la teoría del establecimiento de metas supone que el individuo está comprometido con la meta. El compromiso es más común cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un *locus* de control interno y cuando el individuo establece las metas en lugar de que alguien se las asigne.[27]

Luego, la **autoeficacia** se refiere a la creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea.[28] Mientras mayor sea la autoeficacia, más confianza tendrá el individuo en su habilidad para tener éxito en una tarea. Así, se ha visto que en las situaciones difíciles, las personas con un nivel bajo de autoeficacia son propensas a reducir su esfuerzo o a rendirse, mientras que los individuos con un nivel alto de autoeficacia se esforzarán más para superar

autoeficacia
Creencia que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea

Figura 17-5
Teoría del establecimiento de metas



el desafío.[29] Asimismo, parece que estas personas responden a una retroalimentación negativa con un mayor esfuerzo y motivación, mientras que las personas con un nivel bajo de autoeficacia tienden a disminuir su esfuerzo cuando reciben una retroalimentación negativa.[30]

Finalmente, el valor de la teoría del establecimiento de metas depende de la cultura nacional. Es adecuada para los países de América del Norte, ya que sus ideas principales coinciden de manera razonable con esas culturas. La teoría supone que los subordinados serán independientes en un grado razonable (no tienen una puntuación alta en distancia del poder); que las personas buscarán metas desafiantes (bajo nivel de evitación de la incertidumbre); y que, tanto los gerentes como los subordinados, consideran que el desempeño es importante (alto nivel de asertividad). No espere que el establecimiento de metas conduzca a un desempeño más alto de los empleados en países donde las características culturales son diferentes.

En la figura 17-5 se resumen las relaciones entre las metas, la motivación y el desempeño. Nuestra conclusión general es que la intención de trabajar hacia metas difíciles y específicas es una fuerza motivadora poderosa; en las condiciones apropiadas, puede mejorar el desempeño. Sin embargo, ninguna evidencia indica que este tipo de metas estén relacionadas con una mayor satisfacción laboral.[31]

Teoría del reforzamiento

teoría del reforzamiento
Enfoque que plantea que el comportamiento es una función de sus consecuencias

reforzadores
Consecuencias que aparecen inmediatamente después de una conducta y que aumentan la probabilidad de que la conducta se repita

La **teoría del reforzamiento** afirma que la conducta es una función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen de manera inmediata a la conducta y que aumentan la probabilidad de que ésta se repita, se denominan **reforzadores**.

La teoría del reforzamiento ignora factores como las metas, las expectativas y las necesidades, y se enfoca únicamente en lo que le sucede a una persona cuando hace algo. Por ejemplo, Walmart mejoró su programa de bonos para los empleados que trabajan por horas; aquellos que ofrecen un servicio sobresaliente a los clientes reciben un bono en efectivo. Y todos los empleados de las tiendas Walmart que trabajan medio tiempo y tiempo completo por horas son candidatos para recibir los bonos anuales “My$hare”, que se otorgan por el desempeño en las tiendas y se distribuyen trimestralmente para que los trabajadores sean recompensados con mayor frecuencia.[32] El objetivo de la compañía es mantener motivada a la fuerza laboral para cumplir las metas; para ello, recompensa a los empleados cuando lo logran, reforzando así las conductas.

En el capítulo 15 vimos cómo los gerentes utilizan los reforzadores para moldear la conducta, aunque existe la creencia generalizada de que el concepto también sirve para explicar la motivación. Según B. F. Skinner, es más probable que las personas muestren conductas deseadas si se les recompensa al hacerlo. Estas recompensas son más efectivas si se presentan inmediatamente después de una conducta deseada; cuando se castiga una conducta, o ésta no es reforzada, disminuyen las probabilidades de que se repita.[33]

Si siguen la teoría del reforzamiento, los gerentes pueden influir en la conducta de los empleados cuando utilizan reforzadores positivos para las acciones que ayudan a que la organización logre sus metas. Además, los gerentes deberían ignorar, y no castigar, las conductas indeseables. Aunque el castigo elimina las conductas no deseadas con mayor rapidez que la falta de reforzamiento, su efecto suele ser temporal y podría provocar desagradables efectos secundarios (comportamiento disfuncional, conflictos en el lugar de trabajo, ausentismo y

rotación de personal). Aun cuando el reforzamiento es una influencia importante en la conducta laboral, no es la única explicación de las diferencias que existen en la motivación de los empleados.[34]

Diseño de trabajos motivadores

En las instalaciones de Cordis LLC en San Germán, Puerto Rico, no es raro encontrar obreros interactuando de forma directa con los clientes, especialmente si dicho empleado posee habilidades o conocimientos especiales que ayuden a pensar en una solución para el problema de algún cliente.[35] Un ejecutivo de la compañía comentó: "a menudo, nuestros vendedores fomentan esto en situaciones específicas, ya que no siempre tienen todas las respuestas. Si con esta estrategia podemos servir mejor a los clientes, entonces lo hacemos". Como muestra este ejemplo, las tareas que realiza un empleado en su trabajo a menudo están determinadas por diferentes factores, como el hecho de proporcionar a los clientes lo que necesitan, cuando lo necesiten.

Dado que los gerentes desean motivar a los individuos en el trabajo, necesitamos buscar formas para diseñar puestos de trabajo motivadores. Si usted piensa con cuidado qué es una organización y cómo trabaja, descubrirá que se compone de miles de tareas y que esas tareas, a su vez, conforman los puestos. El término **diseño de puestos** se utiliza para referirse a la forma en que las tareas se combinan para formar puestos completos. Los puestos que las personas ocupan en una organización no deben crearse al azar; los gerentes deben diseñar los puestos de manera intencional y concienzuda para que reflejen las demandas del entorno cambiante, la tecnología de la organización y las habilidades, capacidades y preferencias de los empleados.[36] Cuando los puestos se diseñan de esta manera, los empleados se sienten motivados para esforzarse más. Veamos algunas de las formas en que los gerentes pueden diseñar puestos que motiven a los empleados.[37]

diseño de puestos
Forma en que las tareas se combinan para formar puestos completos

alcance del puesto
Diferentes tareas que un puesto requiere y frecuencia con que se repiten

ampliación del puesto
Expansión horizontal de un puesto al aumentar su alcance

enriquecimiento del puesto
Expansión vertical de un puesto al agregar funciones de planeación y evaluación

profundidad del puesto
Grado de control que tienen los empleados sobre su trabajo

AMPLIACIÓN DEL PUESTO Como vimos en el Módulo de la Historia de la Administración y en el capítulo 11, el diseño de puestos ha consistido en reducirlos y hacerlos más especializados. Es difícil motivar a los empleados con puestos de esas características. Uno de los primeros esfuerzos por superar las desventajas de la especialización del trabajo implicó la ampliación horizontal al aumentar el **alcance del puesto**, es decir, el número de las distintas tareas requeridas en un puesto y la frecuencia con que se repiten. Por ejemplo, el puesto de un mecánico dental podría ampliarse de manera que, además de hacer limpieza dental, localice los expedientes de los pacientes, los vuelva a archivar después de que se utilicen y esterilice y guarde el instrumental. A esta forma de diseño de puestos se le llama **ampliación del puesto**.

Parece que la mayor parte de los esfuerzos de ampliación de puestos que se enfocan únicamente en incrementar el número de tareas no tienen éxito. Como comentó un empleado que experimentó la ampliación de su puesto: "Antes tenía un puesto muy malo y ahora, gracias a la ampliación de puestos, ¡tengo tres puestos muy malos!" Sin embargo, las investigaciones han demostrado que las actividades de ampliación de los *conocimientos* (ampliar el ámbito de los conocimientos que se utilizan en un puesto) produce mayor satisfacción laboral, mejora el servicio al cliente y reduce los errores.[38]



La doctora Sigrid Heuer, científica experimentada del International Rice Research Institute, es líder de un equipo multidisciplinario internacional de investigadores, cuya labor alcanza altos niveles en cuanto se refiere a variedad de habilidades, identidad de la tarea e importancia de la misma. Heuer y su equipo descubrieron un gen que aumenta la producción de granos de forma significativa al permitir que las plantas de arroz desarrollen sistemas de raíces más fuertes que absorben más fósforo, un nutriente importante para las plantas. Su descubrimiento ayudará a agricultores de bajos recursos a cultivar mayores cantidades de arroz a fin de venderlo a países con rezago económico. Los científicos se sienten muy motivados y satisfechos con su labor ya que es considerada importante debido a que tiene un impacto significativo en la vida de otras personas.
Fuente: Reuters/Cheryl Ravelo

ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO Otro método del diseño de puestos es la ampliación vertical de un puesto al agregar funciones de planeación y evaluación (**enriquecimiento del puesto**). El enriquecimiento aumenta la **profundidad del puesto**, que es el grado de control que tienen los empleados sobre su trabajo. En otras palabras, los empleados reciben la facultad de asumir algunas de las tareas que suelen hacer sus gerentes. De esta manera, un puesto enriquecido permite que los trabajadores realicen una actividad completa con mayor libertad, independencia y responsabilidad. Además, los trabajadores reciben retroalimentación para evaluar y corregir su propio desempeño. Por ejemplo, si el mecánico dental tuviera un puesto enriquecido, además de hacer limpieza dental podría organizar las citas (planear) y hacer un seguimiento de los clientes (evaluar). Aun cuando el enriquecimiento del puesto podría mejorar la calidad del trabajo y aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados, las evidencias de las investigaciones acerca de su utilidad no son concluyentes.[39]

MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Aunque muchas organizaciones implementaron programas para la ampliación y el enriquecimiento de puestos, con diversos resultados, ningún método proporcionó un marco efectivo para que los gerentes pudieran

modelo de las características del puesto (MCP)
Marco de referencia que sirve para analizar y diseñar puestos y que identifica cinco dimensiones esenciales de un puesto de trabajo, sus interrelaciones y su impacto sobre los resultados

variedad de habilidades
Grado en que un puesto de trabajo requiere una diversidad de actividades para que un empleado pueda utilizar sus diferentes capacidades y talentos

identidad de la tarea
Grado en el que un puesto requiere que se complete una fracción completa e identificable del trabajo

importancia de la tarea
Grado en que el puesto tiene un efecto sustancial en las vidas o los trabajos de otras personas

autonomía
Grado en que el trabajo ofrece libertad, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo

retroalimentación
Grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto resulta en que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño

diseñar puestos que motiven a los empleados. Sin embargo, el **modelo de las características del puesto (MCP)** sí ofrece un marco de este tipo.[40] El modelo identifica cinco dimensiones laborales fundamentales, sus interrelaciones y su impacto sobre la productividad, motivación y satisfacción de los empleados. Las cinco dimensiones laborales fundamentales son:

1. La **variedad de habilidades** es el grado en que el puesto requiere que se realicen distintas actividades para que un empleado pueda utilizar sus diferentes capacidades y talentos.
2. La **identidad de la tarea** se refiere al grado en que el puesto requiere terminar una fracción completa e identificable del trabajo.
3. La **importancia de la tarea** es el grado en que el puesto tiene un impacto relevante en la vida o trabajo de otros individuos.
4. La **autonomía** se refiere al grado en que el puesto ofrece al trabajador libertad, independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlas a cabo.
5. La **retroalimentación** es el grado en que la ejecución de las actividades laborales de un puesto brindan al individuo información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

En la figura 17-6 se muestra el modelo de las características del puesto (MCP). Observe la manera en que las primeras tres dimensiones (variedad de habilidades, identidad de la tarea e importancia de la tarea) se combinan para crear un trabajo significativo. En otras palabras, si un puesto posee estas tres características, se puede predecir que la persona considerará que su trabajo es importante, valioso y provechoso. Observe también que los puestos que poseen autonomía le proporcionan al empleado un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados, y que si un puesto ofrece retroalimentación, el trabajador conocerá la eficacia de su desempeño.

El MCP sugiere que es probable que los empleados se sientan motivados cuando *saben* (conocimiento de los resultados mediante la retroalimentación) que *personalmente* (experimentación de responsabilidad mediante la autonomía del trabajo) tuvieron un buen desempeño en la tarea que les interesa (experimentación de significado mediante la variedad de las habilidades, la identidad de la tarea y la importancia de la tarea).[41] Mientras más se diseñe un puesto alrededor de esos tres elementos, mayor será la motivación, la satisfacción y el desempeño del empleado, y menor será su nivel de ausentismo y probabilidad de renuncia. Como indica el modelo, la relación entre las dimensiones del puesto y los resultados están mediadas por la fuerza de la necesidad que tiene el individuo de crecer (el deseo de la persona por tener una alta autoestima y autorrealizarse). En comparación con las personas que tienen una baja necesidad de crecimiento, los individuos con una alta necesidad de crecimiento son más propensos a experimentar los críticos estados psicológicos y a responder de manera positiva cuando su puesto incluye las dimensiones fundamentales. Esta diferencia podría explicar los resultados diversos del enriquecimiento del puesto: es poco probable que los individuos con una baja necesidad de crecimiento logren un alto desempeño o se sientan muy satisfechos cuando se enriquecen sus puestos.

El MCP ofrece a los gerentes una guía específica para el diseño de puestos. Estas sugerencias especifican los tipos de cambios que tienen mayores probabilidades de provocar una

Figura 17-6
Modelo de las características del puesto

Fuente: "Job Characteristics Model" de *Work Redesign*, por J. R. Hackman y G. R. Oldham. Derechos reservados © 1980 por Addison-Wesley (una división de Pearson). Reproducido con autorización.



mejoría en las cinco dimensiones laborales esenciales. Notará que dos de las sugerencias implican la ampliación y el enriquecimiento del puesto, aunque las otras involucran algo más que la ampliación vertical y horizontal del trabajo.

1. *Combine las tareas.* Una nuevamente las tareas fragmentadas para formar un nuevo módulo laboral más amplio (ampliación del puesto) a fin de incrementar la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea.
2. *Organice unidades laborales naturales.* Diseñe tareas que formen un todo identificable y significativo para que el empleado se sienta más "dueño" del trabajo. Anime a los empleados a considerar que su trabajo es significativo e importante, en lugar de irrelevante y aburrido.
3. *Establezca relaciones con los clientes (internos o externos).* Siempre que sea posible, establezca relaciones directas entre los trabajadores y sus clientes para aumentar la variedad de las habilidades, la autonomía y la retroalimentación.
4. *Amplíe los puestos de forma vertical.* La ampliación vertical otorga a los empleados responsabilidades y controles que anteriormente estaban reservados para los gerentes, los cuales podrían aumentar la autonomía del trabajador.
5. *Abra canales de retroalimentación.* La retroalimentación directa informa a los empleados si su desempeño es adecuado y si está, o no, mejorando.

Las investigaciones sobre el MCP continúan. Por ejemplo, una investigación reciente estudió el uso del rediseño de puestos para modificar sus características e incrementar el bienestar de los empleados.[42] Otro estudio examinó la propiedad psicológica, es decir, el sentimiento personal de "mío" o "nuestro", y su papel en el MCP.[43]

MÉTODOS PARA REDISEÑAR EL DISEÑO DE PUESTOS[44] Aun cuando el MCP ha demostrado su utilidad, tal vez no sea totalmente apropiado para los puestos de la actualidad que están más orientados al servicio y al conocimiento. La naturaleza de estos puestos también ha modificado las tareas que realizan los empleados. Dos nuevos puntos de vista sobre el diseño de puestos están provocando el replanteamiento del MCP y de otros métodos estándar. Revisemos estas perspectivas.

El primer punto de vista, la **perspectiva relacional del diseño del trabajo**, se enfoca en el hecho de que las tareas y los puestos de los empleados se basan cada vez más en las relaciones sociales. En los trabajos de hoy, los empleados tienen más interacciones e interdependencia con los compañeros de trabajo y otras personas, tanto dentro como fuera de la organización. Para realizar su trabajo, los empleados dependen cada vez más de quienes los rodean para obtener información, consejo y ayuda. Entonces, ¿qué implica esto para el diseño de puestos de trabajo que motiven a los empleados? Implica que los gerentes deben buscar los componentes importantes de las relaciones de los empleados, como el acceso y el nivel de apoyo social que hay en una organización, los tipos de interacciones que se dan fuera de una organización, la cantidad de interdependencia en las tareas y la retroalimentación interpersonal.

perspectiva de relación del diseño del trabajo
Punto de vista acerca del diseño de puestos que se enfoca en el hecho de que las tareas y los puestos de los empleados se basan cada vez más en las relaciones sociales

El segundo enfoque, la **perspectiva proactiva del diseño del trabajo**, plantea que los empleados están tomando la iniciativa para cambiar la forma en que se lleva a cabo el trabajo; están mucho más involucrados en las decisiones y las acciones que afectan su labor. Según esta perspectiva, algunos factores importantes para el diseño de puestos incluyen la autonomía (que forma parte del MCP), la cantidad de ambigüedad y responsabilidad, la complejidad del puesto, el nivel de estresores y el contexto social o de relación. Se ha demostrado que cada uno de estos factores influye en la conducta proactiva de los empleados.

perspectiva proactiva del diseño del trabajo
Punto de vista acerca del diseño de puestos en el que los empleados toman la iniciativa para cambiar la forma en que se lleva a cabo el trabajo

Un canal de investigación que es relevante para el diseño del trabajo proactivo son las **prácticas laborales de alto compromiso**, que están diseñadas para obtener mayor información o participación de parte de los trabajadores.[45] Se cree que el nivel de proactividad de los empleados aumenta a medida que se comprometen más con las decisiones que afectan su trabajo. Otro término que se utiliza para este método, que ya se analizó en un capítulo previo, es el empoderamiento del empleado.

prácticas laborales de alta participación
Prácticas laborales diseñadas para obtener mayor información o participación de parte de los trabajadores

Teoría de la equidad

¿Alguna vez se ha preguntado qué calificación obtuvo en una prueba o en una tarea importante la persona que se sienta a su lado en clase? ¡La mayoría de las personas lo hace! Como seres humanos, tendemos a compararnos con los demás. Si alguien le ofreciera $50 000 al año en su primer empleo después de graduarse de la universidad, probablemente aceptaría

la oferta de inmediato y asistiría a trabajar con entusiasmo, listo para hacer lo que tuviera que hacer y absolutamente satisfecho con su salario. No obstante, ¿cómo reaccionaría si un mes después descubriera que un compañero de trabajo (otro individuo recién graduado, de su edad, con calificaciones similares, de una escuela similar y con una experiencia laboral parecida a la suya) gana $55 000 al año? ¡Probablemente se enojaría! Aunque, en términos absolutos, $50 000 es mucho dinero para una persona recién graduada (¡y usted lo sabe!), repentinamente ése no es el problema, sino lo que considera *justo*, lo que es *equitativo*. El término *equidad* se relaciona con el concepto de justicia y con el hecho de recibir un trato equitativo con respecto a otras personas que se comportan de forma similar. Las evidencias indican que los empleados se comparan con los demás y que la inequidad influye en el nivel del esfuerzo que realizan.[46]

teoría de la equidad
Plantea que los empleados comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con los de otras personas importantes y luego corrigen cualquier inequidad

La **teoría de la equidad**, elaborada por J. Stacey Adams, plantea que los empleados comparan lo que obtienen de un trabajo (resultados) con lo que invirtieron en éste (aportaciones), y luego comparan la proporción de sus resultados y aportaciones con las proporciones de otros individuos importantes (figura 17-7). Si un trabajador percibe que su proporción es equitativa con respecto a la de otros individuos importantes, no hay ningún problema. Sin embargo, si la proporción no es equitativa, se considerará más o menos recompensado. Cuando hay inequidades, los empleados tratan de hacer algo al respecto.[47] El resultado podría ser una productividad más alta o más baja, un producto con mayor o menor calidad, un nivel mayor de ausentismo o la decisión de dejar el empleo voluntariamente.

referentes
Personas, sistemas o partes del yo con los que los individuos se comparan para evaluar la equidad

El **referente** (las otras personas, sistemas o partes del yo con las que los individuos se comparan para evaluar la equidad) es una variable importante en la teoría de la equidad.[48] Las tres categorías referentes son relevantes. La categoría de "persona" incluye a otros individuos con puestos similares en la misma organización, aunque también incluye a los amigos, vecinos o colegas profesionales. Con base en lo que escuchan en el trabajo o leen en los periódicos o revistas comerciales, los empleados comparan su salario con el de los demás. La categoría "sistema" incluye las políticas salariales de la organización, los procedimientos y las adjudicaciones. La categoría de las "partes del yo" se refiere a las proporciones de las aportaciones y los resultados que son únicos del individuo; refleja las experiencias y contactos personales previos, y está influido por criterios como empleos anteriores o compromisos familiares.

justicia distributiva
Percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa

justicia procedimental
Equidad que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas

Originalmente, la teoría de la equidad se concentró en la **justicia distributiva**, es decir, la percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa. Investigaciones más recientes se han enfocado en aspectos de la **justicia procedimental**, que se refiere a la equidad que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas. Las investigaciones indican que la justicia distributiva ejerce una mayor influencia en la satisfacción de los empleados que la justicia procedimental, mientras que esta última tiende a afectar el compromiso del empleado con la organización, la confianza que tiene en su jefe y su intención de renunciar.[49] ¿Cuáles son las implicaciones para los gerentes? Ellos deben considerar la posibilidad de compartir abiertamente la información sobre la forma en que se toman las decisiones de asignación, seguir procedimientos congruentes y sin sesgos, y realizar esfuerzos similares para incrementar la percepción de justicia procedimental. Al aumentar la percepción de justicia procedimental, es probable que los empleados tengan una opinión positiva de sus jefes y de la organización, incluso si están insatisfechos con el salario, los ascensos y otros resultados personales.

Figura 17-7
Teoría de la equidad

Comparación de la proporción percibida[a]	Evaluación del empleado
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Aportaciones de A}} < \frac{\text{Resultados de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Inequidad (recompensa insuficiente)
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Aportaciones de A}} = \frac{\text{Resultados de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Equidad
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Aportaciones de A}} > \frac{\text{Resultados de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Inequidad (recompensa en exceso)

[a] La persona A es el empleado y la persona B es otro individuo importante o referente.

Teoría de las expectativas

La explicación más completa sobre la forma en que se motiva a los empleados es la **teoría de las expectativas** de Víctor Vroom.[50] Aunque la teoría tiene sus detractores,[51] la mayoría de las evidencias de las investigaciones la respaldan.[52]

La teoría de las expectativas plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un resultado dado, y en el atractivo que tiene dicho resultado para el individuo. La teoría incluye tres variables o relaciones (vea la figura 17-8):



La compañía de dulces Just Born, fabricante de las marcas Peeps, Mike and Ike´s, Hot Tamales y Teenie Beanie, utiliza la teoría de las expectativas con el fin de motivar a sus empleados a lograr las metas corporativas anuales de ventas. Los miembros del equipo de ventas de Just Born (en la fotografía) esperaban que sus esfuerzos por alcanzar la meta de aumentar las ventas 4 por ciento con respecto al año anterior les permitieran ganar un viaje con todos los gastos pagados a Hawái si lograban su objetivo. Los 24 miembros del equipo de ventas tuvieron un buen año y aumentaron las ventas 2 por ciento pero, al no alcanzar su meta, recibieron chaquetas para esquiar, gorros para el frío y un viaje a Fargo, Dakota del Norte.
Fuente: Ann Arbor Miller/AP Photo

1. La *expectativa* o *relación entre el esfuerzo y el desempeño* es la probabilidad que percibe el individuo de que con cierta cantidad de esfuerzo conseguirá un nivel de desempeño determinado.
2. La *instrumentalidad* o *relación entre el desempeño y la recompensa* es el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel específico le permitirá obtener el resultado deseado.
3. La *valencia* o *atractivo de la recompensa* es la importancia que un individuo asigna al posible resultado o a la recompensa que se podría obtener en el trabajo. La valencia toma en cuenta las metas y las necesidades del individuo.

Tal vez esta explicación de la motivación parezca complicada, aunque en realidad no lo es. Podría resumirse en tres preguntas: "¿Cuánto debo esforzarme en el trabajo para alcanzar cierto nivel de desempeño y, realmente puedo alcanzar ese nivel? ¿Qué recompensa obtendré al desempeñarme en ese nivel? ¿Qué tan atractiva es la recompensa para mí y, me ayudará a lograr mis propias metas personales? El hecho de que usted se sienta motivado a esforzarse (es decir, a trabajar duro) en cualquier momento, dependerá de sus metas y de si percibe que es necesario cierto nivel de desempeño para alcanzarlas. Veamos un ejemplo. Hace muchos años, el segundo autor de este libro tuvo una alumna que empezó a trabajar como representante de ventas para IBM. Su "recompensa" laboral favorita era que un jet corporativo de IBM volara a Springfield, Missouri, para recogerla a ella y a sus mejores clientes y luego los llevara a algún lugar divertido para pasar el fin de semana jugando golf. Sin embargo, para conseguir esa "recompensa" en particular, debía alcanzar cierto nivel de desempeño, el cual implicaba rebasar sus metas de ventas en un porcentaje específico. El esfuerzo que estaba dispuesta a hacer (es decir, la motivación que tenía para esforzarse) dependía del nivel de desempeño que debía alcanzar y de la probabilidad de recibir la recompensa al alcanzar ese nivel de desempeño. Debido a que ella "valoraba" esa recompensa, siempre trabajaba duro para rebasar sus metas de ventas. Además, la relación entre el desempeño y la recompensa era muy clara debido a que la compañía siempre recompensaba su trabajo arduo y los logros del desempeño con el reforzador que ella valoraba (tener acceso al jet corporativo).

teoría de las expectativas
Plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un resultado dado, y en el atractivo que tiene dicho resultado para el individuo

La clave de la teoría de las expectativas consiste en comprender la meta de un individuo y la relación entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente, entre las recompensas y la satisfacción de la meta individual. La teoría hace hincapié en los beneficios o recompensas. Como resultado, debemos creer que las recompensas que ofrece una organización se ajustan a los deseos del individuo. La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal que explique qué es lo que motiva a los

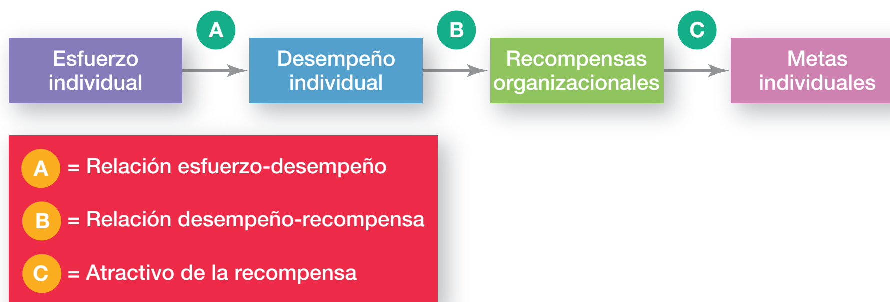


Figura 17-8
Modelo de las expectativas

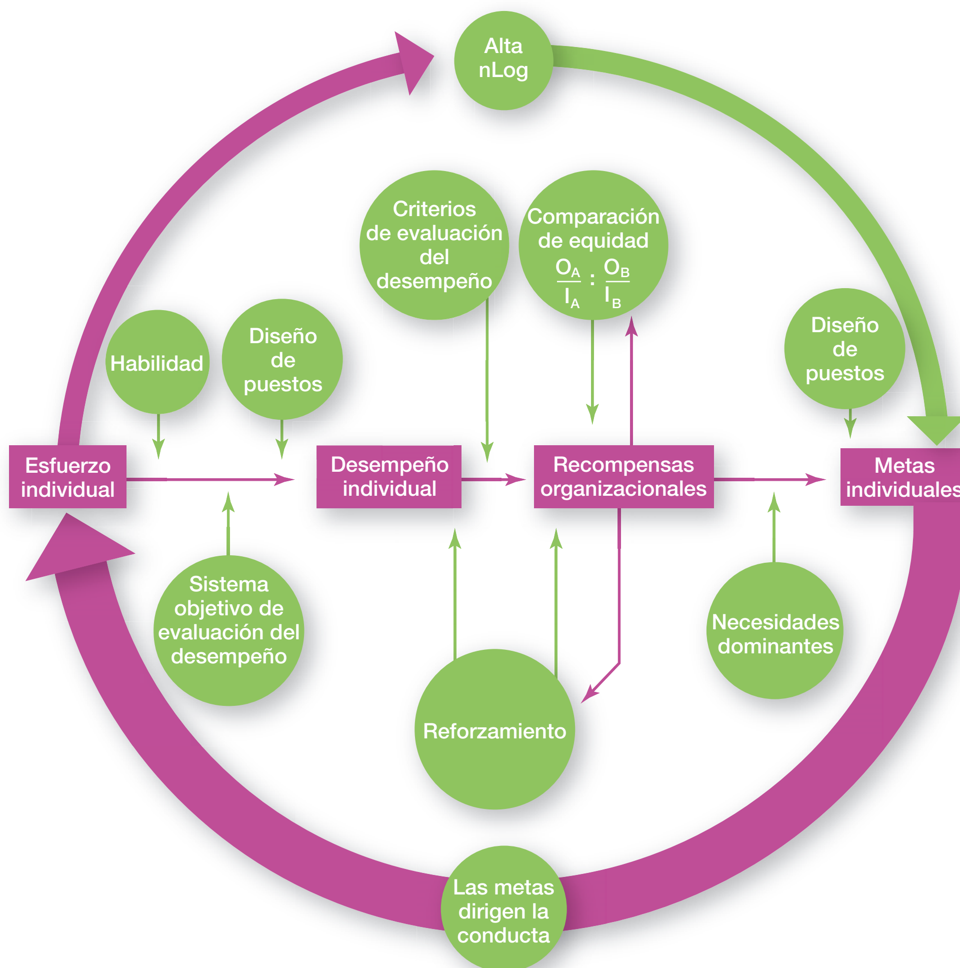
individuos y, por lo tanto, insiste en que los gerentes deben comprender por qué los empleados consideran muy atractivos o poco atractivos ciertos resultados. Después de todo, queremos recompensar a los individuos con las cosas que ellos consideran positivas. Asimismo, la teoría de las expectativas destaca las conductas esperadas. ¿Los empleados saben qué es lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados? Finalmente, la teoría se relaciona con las percepciones. La realidad es irrelevante. La forma en que el individuo percibe el desempeño, la recompensa y los resultados de la meta (y no los resultados por si mismos) determinarán su motivación (nivel de esfuerzo).

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

Muchas de las ideas detrás de las teorías contemporáneas de la motivación son complementarias. Usted sabrá cómo motivar a las personas si entiende cómo se integran las teorías.[53] En la figura 17-9 se presenta un modelo que integra gran parte de lo que sabemos acerca de la motivación. Su fundamento es el modelo de las expectativas. Sigamos el modelo, iniciando a la izquierda.

Se observa una flecha hacia el recuadro del esfuerzo individual, la cual proviene de las metas individuales. En consistencia con la teoría del establecimiento de metas, esta relación entre metas y esfuerzo ilustra que las metas dirigen la conducta. La teoría de las expectativas predice que un empleado realizará un mayor esfuerzo si percibe una fuerte relación entre el esfuerzo y el desempeño, el desempeño y las recompensas, y las recompensas y la satisfacción de las metas personales. Cada una de esas relaciones, a su vez, recibe la influencia de ciertos factores. En el modelo se puede ver que el nivel de desempeño individual no está determinado únicamente por el nivel de esfuerzo individual, sino también por la habilidad que tiene la persona para desempeñarse y si la organización cuenta con un sistema justo y

Figura 17-9
Integración de las teorías contemporáneas de la motivación



objetivo para evaluar el desempeño. La relación entre desempeño y recompensa será más fuerte si el individuo percibe que se recompensa es el desempeño (y no la antigüedad, el favoritismo o algún otro criterio). El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación entre las recompensas y la meta. Las teorías tradicionales de las necesidades entran en juego en este punto. El nivel de motivación será elevado dependiendo del grado en que las recompensas que reciba un individuo por su alto desempeño satisfagan las necesidades dominantes que son congruentes con sus metas individuales.

Si observamos con mayor detalle el modelo, podemos ver que toma en cuenta las teorías de la necesidad de logro, del reforzamiento, de la equidad y del modelo de las características del puesto. El individuo con alta necesidad de logro no se siente motivado por la evaluación que hace la compañía de su desempeño o por las recompensas que le proporciona; de ahí que la persona con alta nLog pase del esfuerzo a las metas individuales. Recuerde que estas personas tienen una motivación interna, siempre y cuando los trabajos que realicen les proporcionen retroalimentación e impliquen responsabilidad personal y riesgos moderados. No les afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa, o entre recompensas y metas.

En el modelo se observa la teoría del reforzamiento cuando se reconoce que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si los gerentes han diseñado un sistema de recompensas que los empleados consideran que "ofrece beneficios" por un buen desempeño, las recompensas reforzarán y alentarán un buen desempeño continuo. Las recompensas también juegan un papel importante en la teoría de la equidad. Los individuos compararán las recompensas (resultados) que obtienen por sus aportaciones o sus esfuerzos con la proporción de aportaciones-resultados de otros individuos importantes. De haber inequidades, podría verse afectado el esfuerzo invertido.

Finalmente, se puede observar el MCP en este modelo integral. Las características de la tarea (diseño del puesto) influyen en la motivación laboral en dos lugares. Primero, los puestos que están diseñados a partir de las cinco dimensiones laborales suelen producir un mayor desempeño laboral real, ya que la motivación del individuo será estimulada por el trabajo en sí mismo, es decir, aumentan la relación entre el esfuerzo y el desempeño. En segundo lugar, los puestos que están diseñados a partir de las cinco dimensiones laborales también aumentan el control que tiene el empleado sobre elementos clave de su trabajo. Por lo tanto, los puestos que ofrecen autonomía, retroalimentación y características similares de la tarea ayudan a satisfacer las metas individuales de los empleados que desean tener mayor control sobre su trabajo.

en la PRÁCTICA

Contexto:

Sam Grisham es gerente de planta en una fábrica de gabinetes para baño. Cuando el negocio está muy activo, los empleados tienen que trabajar tiempo extra para satisfacer las demandas de los clientes. Con excepción de algunos trabajadores, tiene muchos problemas para lograr que los empleados trabajen más tiempo. "Prácticamente tengo que suplicar para que surjan algunos voluntarios".



Fuente: Patricia Ficco

Patricia Ficco
Gerente general de ventas minoristas

¿Qué le sugeriría a Sam?

Los empleados no dudarán en trabajar tiempo extra si el gerente los hace sentirse valiosos. Para lograr que se sientan apreciados, le recomendaría a Sam que piense en formas de recompensarlos por hacer un esfuerzo adicional. Tal vez podría comprarle la cena a su equipo los días que trabajan más tiempo, llevarles café los lunes para iniciar la semana o entregar tarjetas de regalo a los mejores trabajadores. Si Sam logra que su equipo se sienta apreciado, los empleados trabajarán más tiempo y con mayor esfuerzo para lograr las metas.

17.4 ***Analizar*** *temas actuales relativos a la motivación.*

TEMAS actuales relativos a la motivación

Después de que la Iglesia de Vicent Stevens hizo un experimento en el que entregó $100 a 10 de sus miembros para que ayudaran a sus comunidades, algunos utilizaron el dinero como capital inicial para conseguir miles de dólares más. Siendo socio en una empresa de contabilidad de Bellevue, Washington, se preguntó qué sucedería si trataba de hacer lo mismo con sus empleados. Para descubrirlo, su compañía lanzó Caring, Serving y Giving, un programa que permite que los empleados soliciten subvenciones de hasta $500 para financiar proyectos de servicio comunitario. Al empoderar a los empleados para que utilizaran el capital inicial como ellos quisieran, los motivó para usarlo de la mejor forma. Además, también se logró mejorar el ánimo de los empleados.[54]

Comprender y predecir la motivación de los empleados es una de las áreas más populares de la investigación en la administración. Hemos presentado varias teorías de la motivación; sin embargo, incluso las teorías contemporáneas sobre la motivación de los empleados están influidas por algunos aspectos importantes del lugar de trabajo: motivar en circunstancias económicas difíciles, manejar desafíos transculturales, motivar a grupos distintivos de trabajadores y diseñar programas de recompensas adecuados.

Motivar en circunstancias económicas difíciles

Zappos, el excéntrico detallista de calzado en línea ubicado en las Vegas (que ahora forma parte de Amazon.com), siempre ha tenido la reputación de ser un lugar de trabajo divertido.[55] Sin embargo, durante la recesión económica, igual que muchas compañías, tuvo que recortar personal (124 empleados en total). El director general, Tony Hsieh, quería dar las noticias con rapidez para reducir el estrés de sus empleados, por lo que anunció los despidos en un correo electrónico, en su blog y en su cuenta de Twitter. Aunque algunos podrían pensar que son formas terribles de comunicar este tipo de noticias, la mayoría de los empleados le agradeció por ser tan abierto y honesto. La compañía también se ocupó de los trabajadores que fueron despedidos; los que tenían menos de dos años de servicio recibieron el salario correspondiente al resto del año. Los empleados con mayor antigüedad recibieron cuatro semanas por cada año de servicio. Todos continuaron gozando del seguro médico durante seis meses y, por solicitud de los empleados, conservaron su descuento de 40 por ciento en mercancía durante la temporada de Navidad. Zappos siempre había sido un modelo de cómo cuidar a los empleados en los buenos tiempos; también demostró cómo tratarlos en las malas épocas.

La recesión económica de los últimos años fue difícil para muchas organizaciones, especialmente en lo que se refiere a sus empleados. Despidos, presupuestos apretados, mínimos o nulos aumentos de salarios, reducción de prestaciones, suspensión de bonos, horarios extensos para hacer el trabajo de los empleados despedidos: ésta fue la realidad que enfrentaron muchos trabajadores. A medida que las condiciones empeoraban, el compromiso con el trabajo, la confianza y el optimismo de los empleados también disminuyeron. Como podrá imaginarse, no fue fácil para los gerentes mantener a los empleados motivados en circunstancias tan difíciles.

Los gerentes se dieron cuenta de que en una economía incierta, debían ser creativos para mantener los esfuerzos de sus empleados activos, dirigidos y sin interrupciones para lograr las metas. Se vieron obligados a buscar formas de motivación que no involucraran dinero o que fueran relativamente económicas.[56] Así, recurrieron a estrategias como organizar reuniones con los empleados para mantener abiertas las líneas de comunicación y conocer sus opiniones sobre los problemas; establecer una meta común, como mantener un excelente servicio al cliente y mantener a todos enfocados; crear un sentimiento de comunidad para que los empleados vieran que los gerentes se preocupaban por ellos y por su trabajo; y proporcionar a los trabajadores oportunidades para continuar aprendiendo y creciendo. Y, desde luego, una palabra de aliento siempre era bien recibida.

Manejo de los retos motivacionales transculturales

Decenas de empleados de la cervecería más grande de Dinamarca, Carlsberg A/S, dejaron sus puestos para protestar después de que la compañía estableció reglas más estrictas con respecto al consumo de bebidas alcohólicas en el lugar de trabajo y eliminó los refrigeradores de cervezas de las instalaciones.[57] ¡Éste es un reto motivacional que no se observa a menudo en las compañías estadounidenses!

En el ambiente de negocios global de la actualidad, los gerentes no pueden automáticamente suponer que los programas motivacionales que funcionan en una zona geográfica

funcionarán en otras. La mayoría de las teorías actuales de la motivación fueron creadas en Estados Unidos, por estadounidenses y para los estadounidenses.[59] Quizá la característica pro-estadounidense más evidente en estas teorías es la gran importancia que se da al individualismo y al logro. Por ejemplo, tanto la teoría del establecimiento de metas como la de las expectativas resaltan el logro de las metas, al igual que el pensamiento racional e individual. Ahora, analizaremos el potencial de las teorías de la motivación para ser transferidas a otras culturas.

La jerarquía de necesidades de Maslow plantea que las personas inician en el nivel fisiológico y ascienden en la jerarquía de manera progresiva y ordenada. Si esta jerarquía tiene alguna aplicación, coincide con la cultura estadounidense. En países como Japón, Grecia y México, que tienen fuertes características de evitación de la incertidumbre, las necesidades de seguridad compondrían los cimientos de la jerarquía. En los países que presentan fuertes características de protección, como Dinamarca, Suecia, Noruega, los Países Bajos y Finlandia, el nivel básico estaría conformado por las necesidades sociales.[60] Por ejemplo, podríamos predecir que el trabajo grupal será más motivador en los países con una cultura muy protectora.

Otro concepto de la motivación que claramente tiene un sesgo estadounidense es la necesidad de logro. La perspectiva de que una alta necesidad de logro actúa como motivador interno presupone dos características culturales: la disposición a aceptar un grado moderado de riesgo (lo cual excluye a países con un alto nivel de evitación de la incertidumbre) y un interés por el desempeño (que se aplica casi de manera única a los países con fuertes características de logro). Esta combinación se encuentra en países angloamericanos como Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña.[61] Por otro lado, estas características están relativamente ausentes en países como Chile y Portugal.

La teoría de la equidad goza de relativa fama en Estados Unidos, lo que no nos sorprende, debido a que los sistemas de recompensa al estilo estadounidense se basan en el supuesto de que los trabajadores son muy sensibles a la equidad cuando de asignar recompensas se trata. En Estados Unidos, equidad significa vincular el salario con el desempeño. Sin embargo, evidencias recientes sugieren que en las culturas colectivistas, especialmente en los antiguos países socialistas de Europa central y oriental, los empleados esperan que las recompensas reflejen sus necesidades individuales al igual que su desempeño.[62] Asimismo, en consonancia con un legado del comunismo y las economías planeadas de forma central, los empleados mostraron una mayor actitud de "privilegio", es decir, esperaban que los resultados fueran mayores que sus aportaciones.[63] Estos hallazgos sugieren que tal vez sea necesario modificar las prácticas salariales al estilo estadounidense en algunos países para que los empleados perciban que las compañías son justas.

Otra investigación de más de 50 000 empleados en todo el mundo, examinó dos características culturales del esquema GLOBE con respecto a la motivación:[64] el individualismo y la masculinidad (vea un análisis de estas características en el capítulo 3.) Los investigadores encontraron que en las culturas individualistas, como Estados Unidos y Canadá, la iniciativa, la libertad y el logro individuales son altamente valorados. No obstante, en culturas más colectivas como Irán, Perú y China, los empleados podrían estar menos interesados en recibir elogios individuales y dar mayor importancia a la armonía, el sentido de pertenencia y el consenso. También encontraron que en las culturas masculinas (de logro/asertivas), como Japón y Eslovaquia, lo importante es el éxito material. Los ambientes laborales están diseñados para presionar más a los empleados y luego recompensar a los mejores con salarios elevados. Sin embargo, en culturas más femeninas (protectoras) como Suecia y los Países Bajos, es común encontrar pocas diferencias entre los salarios y es probable que los empleados reciban grandes prestaciones para un buen estilo de vida.

A pesar de estas diferencias transculturales en la motivación, son evidentes algunas coincidencias entre las culturas. En un estudio reciente de empleados en 13 países, los principales motivadores fueron (ordenados a partir del primero y en orden descendente): un trato respetuoso, equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el tipo de trabajo realizado, la calidad de los compañeros de trabajo y de liderazgo de la organización (relacionados), el salario base, trabajar en un ambiente en el que se pueda ofrecer un buen servicio a los demás, potencial para una carrera de largo plazo, arreglos laborales flexibles, oportunidades de aprendizaje y desarrollo y prestaciones (relacionados), oportunidades para ascender, y pago por incentivos o bonos.[65] Asimismo, otros estudios han mostrado que el deseo de tener un trabajo interesante es importante para casi todos los trabajadores, sin importar su cultura nacional. Por ejemplo, empleados de Bélgica, Gran Bretaña, Israel y Estados Unidos consideraron que tener "un trabajo interesante" era el motivador

En los *números*[58]

92 por ciento de los ejecutivos tiene la percepción de que hay favoritismo en las grandes organizaciones.

29 por ciento de los empleados y profesionales de RH dijeron estar satisfechos con los esfuerzos de reconocimiento de su compañía.

50 por ciento de los profesionales de RH considera que los gerentes y supervisores reconocen y aprecian a los empleados de manera efectiva.

100 por ciento de los altos ejecutivos indicaron que los empleados satisfechos e involucrados afectan de manera positiva los resultados financieros de una organización.

65 por ciento de los adultos estadounidenses encuestados dijo que las recompensas en el lugar de trabajo se distribuyen menos equitativamente hoy en día que hace cinco años.

92 por ciento de los patrones cuenta con planes de salario variables o programas de recompensas basados en el desempeño.

12 por ciento de los empleados considera que su compañía los escucha y se preocupa por ellos.

56 por ciento de los profesionales de RH piensa que las recompensas se basan en el desempeño laboral.

67 por ciento de los empleados dijo que su gerente los reconoce y aprecia en el trabajo.

21 por ciento de los adultos encuestados considera la seguridad laboral como el aspecto más importante de su trabajo.

más importante (entre 11 metas laborales). En Japón, los Países Bajos y Alemania esta meta ocupó el segundo o tercer lugar.[66] De manera similar, en una investigación que comparó las preferencias laborales de estudiantes de posgrado en Estados Unidos, Canadá, Australia y Singapur, las tres metas más importantes, en el mismo orden, fueron el crecimiento, el logro y la responsabilidad.[67] Ambos estudios sugieren cierta universalidad de la importancia de los factores intrínsecos que identificó Herzberg en su teoría de los dos factores. Otro estudio reciente, que examinó las tendencias motivacionales en el lugar de trabajo en Japón, también parece indicar que el modelo de Herzberg podría aplicarse a los empleados japoneses.[68]

Motivación de grupos singulares de trabajadores

En Deloitte, los empleados pueden "aumentar" o "reducir" sus responsabilidades laborales para que se adapten a sus metas personales y profesionales.[69] El programa de la compañía, denominado Mass Career Customization, ha tenido un gran éxito entre sus empleados. Durante los primeros 12 meses después de su lanzamiento, la satisfacción de los trabajadores con "el ajuste general entre su carrera y su vida profesional" aumentó 25 por ciento. Asimismo, aumentó el número de empleados de alto desempeño que permanecieron con Deloitte.

¡Motivar a los empleados nunca había sido tan fácil! A las organizaciones llegan trabajadores con diferentes necesidades, personalidades, habilidades, capacidades, intereses y aptitudes; tienen diferentes expectativas de sus patrones y distintas ideas sobre lo que creen que su patrón podría esperar de ellos. Y también hay mucha variación en lo que quieren de su trabajo. Por ejemplo, algunos empleados obtienen mayor satisfacción de sus actividades e intereses personales y sólo desean su cheque de paga semanal, nada más. No les interesa que su trabajo sea más desafiante o interesante, ni "ganar" concursos de desempeño. Otros obtienen mucha satisfacción de su trabajo y están motivados a realizar grandes esfuerzos. Dadas estas diferencias, ¿qué podrían hacer los gerentes para motivar de manera efectiva a los grupos distintivos de empleados que se encuentran actualmente en la fuerza laboral? Una alternativa es entender los requisitos motivacionales de esos grupos, los cuales incluyen a empleados diversos, profesionistas, trabajadores temporales y trabajadores poco calificados y que perciben el sueldo mínimo.

MOTIVAR A UNA FUERZA LABORAL DIVERSA Para lograr la máxima motivación en la fuerza laboral actual, los gerentes necesitan pensar en términos de *flexibilidad*. Por ejemplo, los estudios indican que para los hombres es más importante tener autonomía en su trabajo que para las mujeres. En cambio, para las mujeres son más importantes los horarios laborales cómodos y flexibles, las buenas relaciones interpersonales y tener la oportunidad de aprender.[70] Los empleados de la generación Y valoran el hecho de poder ser independientes y estar expuestos a diferentes experiencias, mientras que los trabajadores mayores podrían estar más interesados en tener oportunidades laborales muy estructuradas.[71] Los gerentes necesitan reconocer que lo que motiva a una madre soltera con dos hijos que dependen de ella y que trabaja tiempo completo para sostener a su familia podría diferir mucho de las necesidades de un empleado soltero que trabaja medio tiempo o de las de un empleado mayor que trabaja solamente para complementar los ingresos de su jubilación. Se requiere un conjunto

PERSPECTIVA DEL FUTURO — Recompensas individualizadas

Históricamente, las organizaciones han asumido que "el mismo tamaño se ajusta a todos" cuando se trata de asignar recompensas. Por lo general, los gerentes suponen que todos quieren más dinero y más tiempo de vacaciones. Sin embargo, a medida que las organizaciones se vuelvan menos burocráticas y más capaces de diferenciar las recompensas, se alentará a los gerentes a que otorguen diferentes recompensas a los empleados en general, así como también a cada empleado en diferentes momentos.

Las organizaciones controlan una enorme cantidad de recompensas potenciales que podrían ser atractivas para los empleados. Una lista parcial incluiría un salario base mayor, bonos, semanas laborales más cortas, vacaciones más largas, años sabáticos con goce de sueldo, horarios laborales flexibles, empleo de medio tiempo, trabajo garantizado, pensiones más elevadas, reembolso de colegiaturas universitarias, días libres, ayuda para comprar una casa, premios de reconocimiento, pago de membresías de clubes y opciones para trabajar desde casa. En el futuro, la mayoría de las organizaciones estructurarán paquetes de recompensas individuales que maximicen la motivación de los empleados.

diverso de recompensas para motivar a empleados con necesidades tan diferentes. Muchos de los programas que han implementado las organizaciones para equilibrar la vida laboral y la vida personal (vea el capítulo 13) son la respuesta a las variadas necesidades de una fuerza laboral diversa. Asimismo, muchas compañías han establecido arreglos laborales flexibles, como semanas laborales comprimidas, horarios flexibles y puestos compartidos (como se analizó en el capítulo 12), que reconocen las diferentes necesidades. Otra alternativa laboral que se estudió previamente es el trabajo a distancia. Sin embargo, recuerde que no a todos los empleados les gusta la idea de trabajar de esta manera; algunos aprecian las relaciones informales que establecen en el trabajo y que satisfacen sus necesidades sociales y que también les sirven como fuente de nuevas ideas.

¿Los arreglos de trabajo flexible motivan a los empleados? Aunque podría parecer que este tipo de arreglos aumentan mucho la motivación, se han encontrado tanto relaciones positivas como negativas. Por ejemplo, un estudio reciente que examinó el impacto del trabajo a distancia sobre la satisfacción laboral reveló que esta última aumentaba inicialmente a medida que se incrementaba el trabajo a distancia, pero mientras se incrementaba el número de horas dedicadas a trabajar a distancia, la satisfacción laboral empezaba a disminuir, luego aumentaba ligeramente, para finalmente estabilizarse.[72]

MOTIVAR A LOS PROFESIONISTAS A diferencia de la generación anterior, es más probable que el empleado común de la actualidad sea un profesionista con un título universitario y no un obrero. ¿Qué aspectos especiales deben atender los gerentes cuando tratan de motivar a un equipo de ingenieros en el Centro de Desarrollo de Intel en India, a un equipo de diseñadores de software en el Instituto SAS de Carolina del Norte o a un grupo de consultores de Accenture en Singapur?

Los profesionistas difieren de los trabajadores que no son profesionistas;[73] tienen un compromiso firme y de largo plazo con su campo de especialidad. Para mantenerse actualizados en su área, necesitan actualizar regularmente sus conocimientos y, debido al compromiso que tienen con su profesión, es raro que definan su semana laboral con un horario de las ocho de la mañana a las cinco de la tarde, cinco días a la semana.

¿Qué motiva a los profesionistas? Por lo general, el dinero y los ascensos no están en su lista de prioridades. ¿Por qué? Porque suelen estar bien pagados y disfrutar lo que hacen. En contraste, valoran mucho los desafíos laborales; tienden a enfrentar los problemas y encontrar soluciones. Su principal recompensa es el trabajo en sí. Los profesionistas también valoran el apoyo; les gusta que los demás piensen que su trabajo es importante. Tal vez todos los empleados piensen así, pero los profesionistas tienden a enfocarse en su trabajo como el principal interés de su vida, mientras que los individuos que no son profesionistas suelen tener otros intereses fuera del trabajo que compensan las necesidades que el trabajo no satisface.



Chrislyn Hamilton, miembro del personal de un restaurante McDonald's en Brisbane, Australia, ganó el primer lugar en "La Voz de McDonald's" (Voice of McDonald's), una competencia mundial de canto que se organizó para descubrir, reconocer y recompensar a los cantantes más talentosos que hay entre los 1.8 millones de empleados de estos restaurantes en todo el mundo. Como ganadora principal del concurso, Hamilton recibió $25 000, su voz será incluida en una película animada de DreamWorks y ella aparecerá en un comercial de televisión de McDonald's en su mercado. Además de este programa de reconocimiento, McDonald's motiva a los miembros de su personal proporcionándoles un ambiente de trabajo relajado, puestos con bajos niveles de estrés, interacción social con los compañeros de trabajo, un horario laboral flexible y la oportunidad de ascender a puestos más altos. *Fuente: Reinhold Matay/AP Photo*

MOTIVAR A LOS TRABAJADORES TEMPORALES En el capítulo 12 hablamos del creciente número de trabajadores temporales que contratan las organizaciones. No hay una solución sencilla para motivar a estos empleados. Tal vez la falta de estabilidad no sea un problema para el pequeño grupo de individuos que prefieren la libertad que les brinda el estatus de trabajadores temporales. Además, es probable que los médicos, ingenieros, contadores o asesores financieros con altos ingresos, que no quieren enfrentar las demandas impuestas por un trabajo de tiempo completo, prefieran los empleos temporales. Sin embargo, estos individuos son la excepción; en su mayoría, los empleados temporales no lo son por elección.

¿Qué motiva a las personas que trabajan de forma temporal de manera involuntaria? Una respuesta lógica sería la oportunidad de convertirse en empleados permanentes. En los casos en que los empleados permanentes se eligen de un grupo de trabajadores temporales, a menudo éstos trabajan duro con la esperanza de ser contratados de forma permanente. Una respuesta menos lógica sería la oportunidad de capacitarse. La posibilidad de que un empleado temporal encuentre un empleo nuevo depende en gran parte de sus habilidades. Si un empleado considera que el trabajo que está realizando podría ayudarlo a desarrollar habilidades negociables, entonces su motivación aumenta. Desde el punto de vista de la equidad, cuando los empleados temporales trabajan junto a empleados que ganan más y que además reciben

prestaciones por realizar las mismas labores, es probable que el desempeño de los empleados temporales disminuya. Separar a estos empleados, o quizá reducir lo más posible la interdependencia entre ellos, podría servir para que los gerentes eviten posibles problemas.[74]

MOTIVAR A LOS EMPLEADOS POCO CALIFICADOS Y QUE PERCIBEN EL SUELDO MÍNIMO Suponga que en el primer puesto gerencial que ocupa después de graduarse es responsable de administrar a un grupo laboral de empleados poco calificados que reciben el salario mínimo. No es posible ofrecer un salario más alto a estos empleados por mayores niveles de desempeño: su compañía no puede costearlo. Además, estos trabajadores tienen una educación y habilidades limitadas. ¿Cuáles serían sus opciones de motivación en estas circunstancias?

Una trampa en la que solemos caer consiste en creer que a las personas lo único que les motiva es el dinero. Aunque el dinero es un motivador importante, no es la única recompensa que la gente busca y que los gerentes pueden utilizar. Para motivar a los empleados que ganan el salario mínimo, los gerentes podrían recurrir a los programas de reconocimiento de empleados. Muchos gerentes también reconocen el poder del elogio, aunque esas "palmadas en la espalda" deben ser sinceras y brindarse por las razones correctas.

Diseño de programas de recompensas adecuados

Blue Cross de California, una de las compañías de seguros médicos más grandes de Estados Unidos, otorga bonos a los médicos que atienden a los miembros de su organización para el mantenimiento de la salud con base en la satisfacción de los pacientes y otros estándares de calidad. Los conductores de FedEx se sienten motivados por un sistema de pagos que los recompensa por su puntualidad y por la cantidad de entregas.[75] Los programas de recompensas para empleados tienen un papel importante en la motivación de la conducta adecuada de los trabajadores.

ADMINISTRACIÓN DE LIBRO ABIERTO Dentro de las veinticuatro horas posteriores a que los gerentes de la división de trabajo pesado de Springfield Remanufacturing Company (SRC) se reúnen para discutir algún documento económico de más de una página, todos los empleados de la planta habrán visto la misma información. Si los empleados pueden cumplir con las metas de embarque, compartirán un gran bono al final del año.[76] Muchas organizaciones de diversos tamaños involucran a sus empleados en las decisiones laborales al abrir los estados financieros (los " libros"), y comparten esta información para que los trabajadores se sientan motivados a tomar mejores decisiones acerca de su trabajo y para que puedan entender mejor las implicaciones de lo que hacen, cómo lo hacen y su impacto final en la situación financiera. A este método se le llama **administración de libro abierto** y muchas compañías lo están utilizando.[77] Por ejemplo, en el Centro Médico Parrish, en Titusville, Florida, el director general, George Mikitarian, estaba enfrentando la posibilidad de despidos masivos, el cierre de instalaciones y la disminución de las utilidades, por lo que organizó "reuniones generales" en las que los empleados recibieron actualizaciones de la situación financiera del hospital. También les dijo que necesitaría de su compromiso para encontrar maneras de disminuir los gastos y reducir los costos.[78] Marsh, el gigante agente de seguros, está enseñando a sus 25 000 empleados las bases de la contabilidad y las finanzas.[79]

administración de libro abierto
Método motivacional en el que los estados financieros de una organización (los "libros") se comparten con todos los empleados

El objetivo de la administración de libro abierto es lograr que los empleados piensen como propietarios al observar el impacto que tienen sus decisiones sobre los resultados financieros. Dado que muchos empleados no tienen los conocimientos o los recursos para entender las finanzas, se les debe enseñar a leer y entender los estados financieros de la organización. Sin embargo, una vez que los trabajadores cuentan con estos conocimientos, los gerentes deben compartir las cifras con ellos regularmente. Al compartir esta información, los empleados empiezan a ver la relación entre sus esfuerzos, su nivel de desempeño y los resultados operacionales.

PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO DE EMPLEADOS Los **programas de reconocimiento de empleados** consisten de atención personal y de expresiones de interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.[80] Estos programas pueden adoptar diversas formas. Por ejemplo, Kelly Services introdujo una nueva versión de su sistema de incentivos basado en puntos para fomentar la productividad y la conservación entre sus empleados. El programa, llamado Kelly Kudos, ofrece a los empleados más opciones de premios y les permite acumular puntos durante un periodo más largo. El programa está funcionando; los participantes generan tres veces más utilidades y horas que los empleados que no reciben puntos.[81] Nichols Foods, un fabricante británico, tiene un programa de reconocimiento

programas de reconocimiento de los empleados
Atención personal y expresiones de interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho

integral. El pasillo principal en el departamento de producción está lleno de "tableros de presunción" en los que se anotan los logros de los equipos de empleados. Las personas que han sido nominadas por sus compañeros por hacer un esfuerzo extraordinario en el trabajo reciben premios cada mes, y los ganadores de los premios mensuales son candidatos para recibir un mayor reconocimiento en una reunión que se organiza para todos los empleados fuera de las instalaciones.[82] En Wayfair.com, vendedor de muebles para el hogar, un muro de reconocimiento ofrece espacio en el que cualquier miembro de la compañía puede escribir acerca de otros empleados y otorgarles recompensas en dólares. Este método se utiliza para reconocer a una persona por algo que hizo por un cliente o por algún logro diferente.[83] Sin embargo, la mayoría de los gerentes utilizan un método mucho más informal. Por ejemplo, cuando Julia Stewart era presidenta de los restaurantes Applebee's (en la actualidad es presidenta y directora general de DineEquity, que incluye a IHOP International y a los restaurantes Applebee's), a menudo dejaba notas cerradas en las sillas de los empleados después de que se habían ido a su casa.[84] En estas notas, Stewart explicaba lo importante que era el trabajo de esa persona y cuánto apreciaba la realización de un proyecto. Stewart también dejaba mensajes en correos de voz después de las horas de oficina para decirles a los empleados lo agradecida que estaba por un trabajo bien hecho. Y el reconocimiento no tiene que provenir únicamente de los gerentes. Alrededor de 35 por ciento de las compañías alienta a los trabajadores para que reconozcan a sus compañeros por realizar esfuerzos laborales sobresalientes.[85] Por ejemplo, los gerentes de Yum Brands Inc. (la empresa, ubicada en Kentuky, que encabeza las cadenas alimenticias Taco Bell, KFC y Pizza Hut) estaban buscando formas de reducir la rotación de empleados; encontraron un exitoso programa de servicio al cliente que incluía el reconocimiento de los compañeros en los restaurantes KFC de Australia. Ahí, los trabajadores recompensaban de forma espontánea a sus compañeros con "tarjetas de campeones (*Champ cards*), un acrónimo por mostrar atributos como limpieza (*cleanliness*), hospitalidad (*hospitality*) y precisión (*accuracy*)". Yum implementó el programa en otros restaurantes de todo el mundo y considera que el reconocimiento de los compañeros es el responsable de reducir la rotación de los empleados que trabajan por hora de 181 por ciento a 109 por ciento.[86]

Una reciente encuesta de organizaciones reveló que 84 por ciento de ellas tenía algún tipo de programa para reconocer los logros de los trabajadores.[87] Y, ¿los empleados piensan que estos programas son importantes? ¡Por supuesto que sí! En una encuesta realizada hace algunos años, se preguntó a una amplia gama de empleados cuál consideraban que era el motivador más poderoso en el lugar de trabajo. ¿Que respondieron? ¡Reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento![88]

En congruencia con la teoría del reforzamiento, recompensar una conducta con reconocimiento, inmediatamente después de que ésta ocurra, probablemente aliente su repetición. Y el reconocimiento puede adoptar varias formas. Usted podría felicitar personalmente a un empleado en privado por realizar un buen trabajo o podría enviarle una nota manuscrita o un mensaje por correo electrónico reconociendo algo positivo que haya hecho. En el caso de los trabajadores que tienen una gran necesidad de aceptación social, podría reconocer públicamente sus logros. Para aumentar la cohesión y la motivación de grupo, podría celebrar los éxitos de los equipos. Por ejemplo, podría ser algo tan sencillo como organizar una fiesta de pizza para festejar los éxitos de un equipo. Durante la recesión económica, los gerentes se volvieron muy creativos e idearon formas de demostrar su aprecio a los empleados.[89] Por ejemplo, a los empleados de cierta compañía se les permitió llevar a casa verduras frescas del jardín de la compañía. En otras empresas, los gerentes organizaron una comida especial o entregaron boletos para el cine a los empleados que realmente se esforzaron en un proyecto. Asimismo, los gerentes podrían mostrar a los empleados que, cualquiera que sea su papel, lo importante es su contribución. Tal vez algunas de estas cosas parezcan simples, pero pueden ser muy útiles para demostrarles a los empleados que son valorados.

PAGO POR DESEMPEÑO La siguiente es una estadística de encuesta que tal vez lo sorprenda: 40 por ciento de los empleados no ven una relación clara entre el desempeño y el salario.[90] Entonces, ¿qué pagan las compañías donde trabajan estos empleados? Es evidente que no están comunicando sus expectativas de desempeño con claridad.[91] Los **programas de pago por desempeño** son planes de remuneración variables que pagan a los empleados con base en alguna medida de desempeño.[92] Algunos ejemplos son los planes de pago a destajo, los planes de salarios con incentivos, el reparto de utilidades y los bonos de suma global. Lo que distingue a estas formas de pago de los planes de remuneración más tradicionales es que, en lugar de pagarle a una persona por el tiempo que ha ocupado el puesto, el salario se ajusta de acuerdo con alguna medida de desempeño. Estas medidas de desempeño podrían

programas de pago por desempeño
Planes variables de remuneración que se otorgan a los empleados con base en alguna medida de desempeño

en la PRÁCTICA

Contexto:

Penny Collins administra una tienda de productos para audio en Atlanta. La jornada laboral puede ser larga y las condiciones de trabajo difíciles para sus tres equipos de 10 instaladores. Por esta razón, Penny quisiera implementar un programa de reconocimientos para recompensar y motivar a sus empleados.

¿Qué consejo le daría a Penny?

Penny se encuentra en una situación que, de ejecutarse correctamente, ¡aumentará mucho el ánimo, la satisfacción y la productividad de sus empleados! Yo sugeriría que, para empezar, implemente dos métodos de forma conjunta para desarrollar el programa de reconocimientos en su compañía. Primero, una recompensa basada en el desempeño de los equipos con la cual se reconozca al equipo que logre los mejores resultados con respecto a los demás. Como segunda estrategia, Penny podría recompensar a un empleado por cada ciclo (por mes o trimestre) como el empleado del mes o del trimestre con su propio toque creativo. La combinación de los dos métodos asegurará la existencia de una base para un programa de reconocimientos. Ahora, todo lo que Penny deberá hacer es vigilar y adaptar el sistema para que sus empleados lo acepten y, a la vez, se cubran las necesidades del negocio.

Mina Nematalla
Gerente y empresario



Fuente: Mina Nematalla

incluir aspectos como la productividad individual, la productividad por equipo o grupo de trabajo, la productividad por departamento o las utilidades generales de la organización.

Es probable que el pago por desempeño sea más compatible con la teoría de las expectativas. Los individuos deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y las recompensas que reciben para lograr el mayor nivel de motivación. Si la recompensa se asigna únicamente con base en factores que no están relacionados con el desempeño (como la antigüedad, el título del puesto o los incrementos salariales en todas las categorías), es probable que los empleados reduzcan sus esfuerzos. Desde la perspectiva de la motivación, hacer que una parte o la totalidad del salario de un empleado dependa de alguna medida de desempeño, concentra la atención y esfuerzo de la persona en esa medida, y luego refuerza la continuación del esfuerzo con una recompensa. Si el desempeño del empleado, del equipo o de la organización disminuye, lo mismo ocurrirá con la recompensa. De esta manera, hay un incentivo que mantiene un alto nivel de esfuerzo y motivación.

Los programas de pago por desempeño son populares. Alrededor de 92 por ciento de las grandes compañías estadounidenses utilizan alguna forma de plan de pago variable.[93] Estos tipos de planes de pago también han sido probados en otros países como Canadá y Japón. Aproximadamente 30 por ciento de las compañías canadienses y 22 por ciento de las compañías japonesas cuentan con planes de pago por desempeño en toda la organización.[94]

¿Los programas de pago por desempeño funcionan? El jurado aún sigue deliberando. En su mayoría, los estudios parecen indicar que sí. Por ejemplo, un estudio encontró que las compañías que utilizaban programas de pago por desempeño tenían mejores resultados financieros que las que no los usaban.[95] Otro estudio reveló que los programas de pago por desempeño con incentivos basados en resultados tenían un impacto positivo en las ventas, la satisfacción de los clientes y las utilidades.[96] En las organizaciones que utilizan equipos de trabajo, los gerentes deben considerar el uso de incentivos de desempeño grupales que refuercen el esfuerzo y el compromiso del equipo. Sin embargo, otros afirman que la vinculación del pago con el desempeño no funciona.[97] Por lo tanto, si un negocio decide que desea utilizar programas de pago por desempeño, los gerentes deben asegurarse de que sean específicos en cuanto a la relación entre el salario de un individuo y el nivel esperado de desempeño adecuado. Los empleados deben entender con claridad y exactitud la forma en que el desempeño (el suyo y el de la organización) se traduce en dinero en sus cheques de pago.[98]

CAPÍTULO 17

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

17.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Definir el concepto de motivación.

La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.

El elemento *energía* es una medida de la intensidad, el impulso y el vigor. Un gran esfuerzo necesita *dirigirse* en formas que ayuden a la organización a lograr sus metas. Los empleados deben *persistir* en su esfuerzo para lograr esas metas.

17.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Comparar las primeras teorías de la motivación.

En la jerarquía de Maslow, los individuos ascienden en la jerarquía de cinco necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización) a medida que las necesidades se satisfacen de forma sustancial. La necesidad que está bien satisfecha ya no produce motivación.

Un gerente que aplica la teoría X considera que a las personas no les gusta trabajar o que no quieren tener responsabilidades, por lo que se les debe obligar a trabajar. Un gerente que aplica la teoría Y supone que a las personas les gusta el trabajo y tener responsabilidades, de modo que pueden motivarse y dirigirse a sí mismas.

La teoría de Herzberg propuso que los factores intrínsecos asociados con la satisfacción laboral son los que motivan a las personas. Los factores extrínsecos asociados con la insatisfacción laboral simplemente evitan que las personas se sientan insatisfechas.

La teoría de las tres necesidades propuso que existen tres necesidades adquiridas que son los principales motivadores en el trabajo: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

17.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Comparar las teorías contemporáneas de la motivación.

La teoría del establecimiento de metas plantea que las metas específicas mejoran el desempeño, y que las metas difíciles, cuando son aceptadas, producen un mejor desempeño que las metas fáciles. Algunos aspectos importantes de la teoría del establecimiento de metas son: la intención de trabajar hacia una meta como la principal fuente de motivación laboral; las metas específicas difíciles que producen niveles más altos de resultados que las metas generalizadas; la participación en el establecimiento de las metas, que es mejor que asignarlas, aunque no siempre; la retroalimentación que guía y motiva la conducta, especialmente la retroalimentación autogenerada; y las contingencias que afectan el establecimiento de metas (el compromiso con las metas, la autoeficacia y la cultura nacional). La teoría del reforzamiento dice que la conducta es una función de sus consecuencias. Para motivar a una persona, se utilizan recompensas positivas para reforzar las conductas deseables. Es mejor ignorar las conductas indeseables que castigarlas.

La ampliación del puesto implica extender horizontalmente el alcance del mismo al agregar más tareas o incrementar la cantidad de veces que se realiza la tarea. El enriquecimiento del puesto amplía de forma vertical la profundidad del puesto al otorgarle a los empleados mayor control sobre su trabajo. El modelo de las características del puesto plantea que se utilizan cinco dimensiones fundamentales (variedad de las habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación) para diseñar puestos que motiven a los empleados. Otro método de diseño de puestos propone enfocarse en los aspectos relacionales y proactivos del trabajo.

La teoría de la equidad se enfoca en la forma en que los empleados comparan su proporción de aportaciones-resultados con los de otras personas importantes. Una percepción de inequidad provocará que un empleado haga algo al respecto. La justicia procedimental influye más en la satisfacción del empleado que la justicia distributiva.

La teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en sus expectativas de que la acción será seguida por un resultado deseado. La expectativa

es la relación entre el esfuerzo y el desempeño (¿cuánto debo esforzarme para lograr cierto nivel de desempeño?); la instrumentalidad es la relación entre el desempeño y la recompensa (lograr cierto nivel de desempeño me proporcionará una recompensa específica); y la valencia es el grado de atracción de la recompensa (¿es la recompensa que quiero?).

17.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar temas actuales relativos a la motivación.

Los gerentes deben tratar con cuatro temas actuales acerca de la motivación: motivar en circunstancias económicas difíciles, manejar desafíos transculturales, motivar grupos singulares de trabajadores y diseñar programas de recompensas adecuados.

En situaciones económicas difíciles, los gerentes deben buscar formas creativas para mantener los esfuerzos de sus empleados activos, dirigidos y sin interrupciones para lograr las metas.

La mayoría de las teorías sobre la motivación se desarrollaron en Estados Unidos y tienen un sesgo norteamericano. Algunas de ellas (la jerarquía de necesidades de Maslow, la necesidad de logro y la teoría de la equidad) no se aplican bien a otras culturas. Sin embargo, parece que el deseo de tener un trabajo interesante es importante para todos los trabajadores y es probable que los factores motivadores (intrínsecos) planteados por Herzberg sean universales.

Los gerentes enfrentan desafíos al motivar grupos singulares de trabajadores. Una fuerza laboral diversa está buscando flexibilidad. Los profesionistas desean trabajos desafiantes y apoyo, y se sienten motivados por el trabajo en sí. Los trabajadores temporales desean tener la oportunidad de conseguir un empleo permanente o de recibir entrenamiento de habilidades. Para motivar a los trabajadores poco calificados que perciben el salario mínimo se pueden utilizar programas de reconocimiento y demostraciones sinceras de aprecio por el trabajo realizado.

La administración de libro abierto consiste en compartir los estados financieros (los libros) con los empleados que han aprendido su significado. Los programas de reconocimiento de empleados consisten en la atención personal, la aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Los programas de pago por desempeño son planes de remuneración variable que pagan a los empleados con base en alguna medida de desempeño.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué es la motivación? Explique los tres elementos fundamentales de la motivación.
2. Describa las cuatro primeras teorías de la motivación.
3. ¿De qué manera se explica la motivación de los empleados según las teorías del establecimiento de metas, del reforzamiento y de la equidad?
4. ¿Cómo se relacionan los diferentes enfoques para el diseño de puestos de trabajo y la motivación?
5. Explique las tres relaciones fundamentales en la teoría de las expectativas y la función que tienen en la motivación.
6. ¿Qué desafíos enfrentan los gerentes para motivar a la fuerza laboral actual?
7. Describa el concepto de administración de libro abierto, y los programas de reconocimiento de empleados y de pago por desempeño.
8. ¿Podría un individuo estar demasiado motivado? Analice.

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

Kodak, que alguna vez fuera el principal fabricante de película fotográfica, ha luchado por tener éxito en un mundo de fotografía digital y teléfonos con cámaras.[99] La compañía se declaró en bancarrota a principios de 2012. En julio del mismo año, el director general de la compañía regresó al tribunal de bancarrota y solicitó permiso para pagar a 15 altos ejecutivos y gerentes (incluyéndose a sí mismo) hasta $8.82 millones de dólares en efectivo y acciones diferidas, si lograban restructurar la empresa con éxito y la sacaban de la bancarrota. Aunque los planes de incentivos en situaciones de bancarrota han sido controversiales, Kodak aseguró que un comité de acreedores sin garantías de la compañía apoyaba el plan de pagos. ¿Qué opina usted? ¿Qué posibles problemas éticos observa en este caso? ¿Qué accionistas podrían verse afectados por esta situación y de qué manera?

DESARROLLE SUS HABILIDADES para motivar a los empleados

Acerca de la habilidad

Dado que no existe un conjunto sencillo e integral de lineamientos motivacionales, las siguientes sugerencias se basan en los aspectos esenciales de lo que sabemos acerca de la forma de motivar a los empleados.

Pasos para practicar la habilidad

1. *Reconozca las diferencias individuales.* Casi todas las teorías contemporáneas de la motivación reconocen que los empleados no son homogéneos, sino que tienen diferentes necesidades. También difieren en términos de sus actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes.
2. *Logre que las personas y los puestos coincidan.* Muchas evidencias muestran los beneficios motivacionales de ajustar a las personas con los puestos. Los individuos que carecen de las habilidades necesarias para tener un desempeño exitoso se encontrarán en desventaja.
3. *Establezca metas.* Deberá asegurarse de que los empleados tengan metas específicas y difíciles, así como retroalimentación sobre su progreso para alcanzar estas metas. En muchos casos, es mejor que las metas se establezcan de forma participativa.
4. *Asegúrese de que las metas se perciban como alcanzables.* Sin importar si las metas realmente son alcanzables, los empleados que no las consideran de esta manera tienden a reducir su esfuerzo. Por lo tanto, asegúrese de que los empleados sientan la confianza de que un mayor esfuerzo los conducirá a lograr las metas de desempeño.
5. *Individualice las recompensas.* Dado que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que actúa como reforzador para uno podría no serlo para otro. Utilice sus conocimientos sobre las diferencias entre los empleados para personalizar las recompensas que puede controlar. Algunas de las recompensas más evidentes que usted podría asignar son el salario, los ascensos, la autonomía y la oportunidad de participar en el establecimiento de metas y la toma de decisiones.
6. *Vincule las recompensas con el desempeño.* Debe lograr que las recompensas estén supeditadas al desempeño. Si recompensa otros factores que no incluyan el desempeño, sólo reforzará la importancia de esos otros factores. Las recompensas clave, como los aumentos de salario y los ascensos, deben proporcionarse por el logro de metas específicas de los empleados.
7. *Verifique la equidad del sistema.* Los empleados deben percibir que las recompensas o resultados son iguales a sus aportaciones. En un nivel simple, la experiencia, las habilidades, el esfuerzo y otras aportaciones evidentes deberían explicar las diferencias en el salario, la responsabilidad y otros resultados obvios.
8. *No ignore el dinero.* Es tan fácil concentrarse en el establecimiento de metas, la creación de puestos interesantes y el ofrecimiento de oportunidades de participación, que uno se olvida que el dinero es una de las principales razones por las que la mayoría de las personas trabaja. Por lo tanto, la asignación de aumentos de salario basados en el desempeño, de bonos, de planes de propiedad de acciones para los trabajadores y de otros pagos por incentivos son importantes para determinar la motivación de los empleados.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Nombre cinco criterios (por ejemplo, salario, reconocimiento, trabajo desafiante, amistades, estatus, la oportunidad de hacer cosas nuevas, la oportunidad de viajar, etcétera) que serían los más importantes para usted en un trabajo. Ordénelos de acuerdo con su importancia.

Formen equipos pequeños de tres o cuatro estudiantes y comparen sus respuestas. ¿Encontraron algún patrón? ¿Cuál?

GERENTE EN FORMACIÓN

- Un buen hábito es el establecimiento de metas. Establezca metas para usted utilizando las sugerencias de la teoría del establecimiento de metas. Anótelas y consérvelas en una libreta. Vigile su progreso hacia su cumplimiento.
- Describa una tarea que haya realizado recientemente y para la que haya invertido un gran esfuerzo. Explique su conducta utilizando cualquiera de los tres modelos de la motivación descritos en este capítulo.
- Ponga atención a los momentos en que se sienta muy motivado y a los momentos en que esté poco motivado. Anote una descripción de cada uno. ¿Qué aspectos podrían explicar la diferencia en su nivel de motivación?
- Entreviste a tres gerentes acerca de la forma en que motivan a sus empleados. ¿Qué les ha funcionado mejor? Escriba sus hallazgos en un informe y prepárese para presentarlo en la clase.

- Utilice el modelo de las características del puesto y rediseñe los siguientes puestos para que sean más motivantes: vendedor de una tienda al detalle, lector de consumo de una compañía de energía y cajero de una tienda de descuento. En un reporte escrito, para cada uno de los puestos mencionados, describa al menos dos cosas específicas que haría para cada una de las cinco dimensiones fundamentales de los puestos.
- Piense con seriedad sobre el trabajo que desea conseguir después de graduarse. Haga una lista de las cosas que son importantes para usted. ¿Busca un ambiente laboral agradable, un trabajo desafiante, horarios laborales flexibles, compañeros de trabajo divertidos o algo más? Analice qué haría para descubrir si un trabajo en particular le servirá para obtener lo que desea.
- Lecturas sugeridas por los autores: Teresa Amabile y Steven Kramer, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (Harvard Business Review Press, 2011); Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (Riverhead Books: The Penguin Group, 2009); C. Ressler y J. Thompson, *Why Work Sucks and How to Fix It* (Portfolio: The Penguin Group, 2008); Terry R. Bacon, *What People Want* (Davies-Black Publising, 2006); Dennis W. Bakke, *Joy at Work* (PVG, 2005); Leon Martel, *High Performers* (Jossey-Bass, 2002); Jon R. Katzenbach, *Peak Performance* (Harvard Business School Press, 2000); y Steven Kerr (ed.), *Ultimate Rewards: What Really Motivates People to Achieve* (Harvard Business School Press, 1997).
- Encuentre cinco ejemplos diferentes de programas de reconocimiento de empleados que utilicen algunas de las organizaciones que conozca o de artículos que encuentre. Escriba un reporte en el cual describa sus ejemplos y evalúe lo que piensa acerca de los diversos métodos.
- Busque el sitio web de Great Place to Work Institute [www.greatplacetowork.com]. ¿Qué dice el instituto acerca de las características de una organización que se considera un excelente lugar para trabajar? Luego, localice la lista de Las mejores compañías para trabajar. Elija una empresa de cada lista internacional. Ahora, investigue la compañía y describa qué la hace un excelente lugar para trabajar.
- Ponga por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Pasión por las actividades al aire libre y por las personas

En las oficinas centrales de Patagonia en Ventura, California, el espacio se siente más como una cabaña en un parque nacional que como la oficina de un detallista que vale $400 millones de dólares.[100] Las oficinas cuentan con una escalera Douglas de madera de abeto y un retrato de El Capitán, en Yosemite. La cafetería de la compañía sirve alimentos y bebidas orgánicas; hay una guardería para el cuidado de los bebés y niños pequeños de los empleados. Las oficinas se ubican a una cuadra de distancia del Océano Pacífico, por lo que, al entrar en la cafetería, uno puede ver las tablas de *surf* de los empleados alineadas y preparadas ante el aviso de un momento adecuado para atrapar algunas olas. (Los informes sobre el estado de las olas se anotan en una pizarra en el vestíbulo). Después de surfear, trotar o montar en bicicleta, los empleados pueden refrescarse en las regaderas de los baños. Y nadie tiene una oficina privada. Si un empleado no desea ser molestado, utiliza audífonos. Los visitantes destacan por los atuendos de negocios que utilizan. La compañía fomenta las celebraciones para mejorar el ánimo de los empleados. Por ejemplo, en la tienda de Reno, la "patrulla de la diversión" organiza fiestas a lo largo de todo el año.



Al atraer personas que comparten su gran pasión por el medio ambiente y las actividades al aire libre, Patagonia motiva a sus empleados más leales asignándoles la responsabilidad de los resultados de su trabajo, al tiempo que les confiere un alto nivel de importancia por hacer un trabajo significativo que contribuye al objetivo de proteger y preservar el medio ambiente.
Fuente: Rich Reid/Glow Images

Desde hace mucho tiempo, Patagonia es reconocida por ser un excelente lugar de trabajo para las madres, y también se ha ganado la reputación de tener empleados leales, algo de lo que muchos detallistas carecen. La rotación voluntaria e involuntaria de empleados combinada en sus tiendas al detalle es de alrededor de 25 por ciento, mientras que en las oficinas centrales es de sólo 7 por ciento. (El promedio de la industria de los detallistas es aproximadamente 44 por ciento). El director general de Patagonia, Casey Sheahan, dice que la cultura, la camaradería y la forma de hacer negocios de la compañía es muy significativa para los empleados y que ellos saben que "lo que hacen cada día contribuye a un propósito mayor: proteger y preservar las áreas en las que a casi todos ellos les gusta pasar el tiempo". Los gerentes son entrenados para definir las expectativas, comunicar las fechas límite y luego dejar que los empleados descubran la mejor forma de cumplirlas.

Patagonia fue fundada por Yvon Chouinard (su perfil como Líder que hace la diferencia se encuentra en la página 134) y la principal y más fuerte pasión de la organización es el medio ambiente y los espacios al aire libre. Eso atrae empleados que también sienten esa pasión. Sin embargo, los ejecutivos de Patagonia saben que, antes que nada, son un negocio y que, aunque están comprometidos en hacer lo correcto, la compañía necesita ser redituable para continuar haciendo lo que le apasiona. No obstante, parece que éste no ha sido un problema desde principios de la década de 1990, cuando tuvo que hacer su único despido masivo en su historia.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. ¿Cómo será el trabajo en Patagonia? (Sugerencia: visite el sitio web de Patagonia y encuentre la sección de empleos). ¿Cuál es su evaluación del ambiente laboral de la compañía?
2. Al utilizar la información que aprendió cuando estudió las diversas teorías de la motivación, ¿qué le indica la situación de Patagonia acerca de la motivación de sus empleados?
3. ¿Cuál cree que podría ser el mayor desafío que enfrenta Patagonia para mantener motivados a sus empleados?
4. Si administrara un equipo de empleados de Patagonia en las tiendas al detalle, ¿qué haría para mantenerlos motivados?

CASO DE APLICACIÓN 2 Las mejores prácticas en Best Buy



El programa "Entorno laboral basado sólo en resultados" (*ROWE – Results-Only Work Environment*) de Best Buy, el cual cambiara la cultura de la compañía en cuanto a la forma de evaluar y recompensar a los empleados a partir de los resultados de su trabajo y no con base en el número de horas que trabajaban, incrementó la productividad de los trabajadores y su satisfacción laboral, y redujo la rotación voluntaria.
Fuente: Richard Sennott/ZUMA Press/Newscom

¿Los lugares de trabajo tradicionales recompensan horarios extensos en lugar de horarios eficientes? ¿No tendría más sentido tener un lugar de trabajo en el que "las personas puedan hacer lo que quieran, cuando quieran, siempre y cuando hagan su trabajo?" Pues ése es el método que está adoptando Best Buy.[101] Y este experimento laboral radical, que evidentemente tiene muchas implicaciones para la motivación de los empleados, ha sido un viaje interesante y esclarecedor para la compañía.

En 2002, el entonces director general Brad Anderson introdujo un programa diseñado cuidadosamente llamado ROWE (Entorno laboral basado sólo en resultados). Este programa fue inspiración de dos gerentes de ARH de Best Buy, Cali Ressler y Jody Thompson, a quienes se les había asignado la tarea de implementar un programa laboral flexible en las oficinas centrales corporativas de Minnesota y diseñarlo para todos los miembros de la compañía. Ressler y Thompson dijeron: "Nos dimos cuenta de que el programa laboral flexible era exitoso debido a que aumentó el compromiso de los empleados y la productividad, aunque el problema era que se consideraba que los participantes 'no estaban trabajando'". Y ésa era una reacción común de los gerentes que no veían a los empleados con un trabajo flexible "realmente trabajando, ya que no están en la oficina laborando en los horarios acostumbrados". Estas mujeres decidieron cambiar la situación creando un programa en el que "todos serían evaluados únicamente con base en sus resultados y no por la cantidad de tiempo que trabajaran".

Lo primero que se debe comprender acerca de ROWE es que no se refiere a los horarios sino a cambiar la cultura laboral de una organización, lo que es infinitamente más difícil que cambiar los horarios. Con la bendición y el apoyo de Anderson, se embarcaron en este viaje para reestructurar el lugar de trabajo corporativo de la compañía.

El primer paso para implementar ROWE fue una auditoría de la cultura en las oficinas centrales, lo que les ayudó a establecer una línea base sobre la forma en que los empleados percibían su ambiente laboral. Después de cuatro meses, se repitió la auditoría. Durante este tiempo, se capacitó a los ejecutivos de Best Buy acerca de ROWE y todos sus componentes. Evidentemente, era fundamental contar con su compromiso con el programa. La segunda fase consistió en explicar la filosofía de ROWE a todos los empleados corporativos y capacitar a los gerentes sobre la forma de mantener el control en un sitio de trabajo ROWE. En la tercera fase, se dio libertad a los equipos de la unidad de trabajo para determinar cómo implementar los cambios. Cada equipo encontró una forma diferente para evitar que la flexibilidad se convirtiera en un caos. Por ejemplo, el equipo de relaciones públicas consiguió aparatos para buscar personas con el fin de asegurarse de que siempre hubiera alguien disponible en caso de una emergencia. Algunos empleados del departamento de finanzas utilizaron software que convierte el correo de voz en archivos de correo electrónico accesibles desde cualquier lugar, facilitando así el trabajo desde casa. Cuatro meses después de que ROWE fue implementado, Ressler y Thompson revisaron nuevamente la cultura para verificar el progreso.

¿Qué resultados obtuvo Best Buy? La productividad creció 41 por ciento y la rotación voluntaria disminuyó de 12 a 8 por ciento. También descubrieron que al aumentar el compromiso de los empleados con su trabajo, las ventas anuales promedio se incrementaron 2 por ciento. Además, los empleados dijeron que la libertad cambió su vida. "Ellos no saben si trabajan menos horas (dejaron de contarlas) pero son más productivos". ROWE redujo el conflicto entre el trabajo y la familia y aumentó el control que tienen los empleados sobre sus horarios. Como afirmaron Ressler y Thompson, "el trabajo no es un lugar al que asistes, es algo que haces".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Describa los elementos de ROWE. ¿Cuáles cree que podrían ser las ventajas y las desventajas de este programa?
2. Utilice una o más de las teorías de la motivación descritas en el capítulo y explique por qué cree que ROWE funciona.
3. ¿Cuáles podrían ser los desafíos para que los gerentes logren motivar a los empleados en un programa como éste?
4. ¿Cree que es algo con lo que usted se sentiría cómodo? ¿Por qué?
5. ¿Cómo interpreta usted la afirmación: “El trabajo no es un lugar al que asistes, es algo que haces”? ¿Está de acuerdo? ¿Por qué?

CAPÍTULO

18 Los gerentes como líderes

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*



Fuente: ZUMA Wire Service/Alamy

Se han escrito muchas cosas acerca del desaparecido Steve Jobs.[1] *Que creó Apple, un negocio de nicho, y lo convirtió en la compañía más valiosa del mundo, según la capitalización bursátil. Que era sumamente carismático y convincente para lograr que las personas se le unieran y creyeran en su visión. Pero también que era déspota, tiránico, dominante, inflexible y perfeccionista. Entonces, ¿cuál es el legado de su liderazgo?*

Todo lo que Jobs hizo y cómo lo hizo fue motivado por su deseo de lograr que Apple creara productos innovadores, productos que fueran "locamente grandiosos" ("locamente" era una de sus palabras descriptivas favoritas). Este enfoque único dio forma a su estilo de liderazgo, que ha sido descrito como autocrático y, al mismo tiempo, persuasivo. Como dijo un reportero, Jobs "violó todas las reglas de la administración. No era un creador de consenso, sino un dictador que sólo escuchaba su propia intuición. Era un microadministrador maníaco.... Podía ser absolutamente brutal en las reuniones". Sus ataques verbales hacia el personal podían ser aterradores. Se dice que cuando Apple lanzó la primera versión del iPhone que funcionaba con redes móviles 3G, éste incluía MobileMe, un sistema de correo electrónico que, supuestamente, ofrecía características de sincronización sin interrupciones similares a las utilizadas por los fanáticos de los teléfonos BlackBerry. El problema fue que no funcionó bien y las reseñas del producto fueron muy críticas. Dado que "Steve Jobs no tolera los fracasos", no pasó mucho tiempo después del lanzamiento para que reuniera al equipo de MobileMe en un auditorio de las instalaciones de Apple. Según una persona que participó en la reunión, Jobs entró (usando su suéter negro de cuello de tortuga y jeans) y "planteó una sencilla pregunta: '¿pueden

decirme qué se supone que MobileMe debe hacer?' Una vez que recibió una respuesta satisfactoria respondió: "entonces, ¿por qué diablos no hace eso?" Luego, durante los siguientes 30 minutos, Jobs criticó al equipo. "Ustedes han manchado la reputación de Apple. Deberían odiarse por haberse



Fuente: Paul Sakuma/AP Photo

¿Cuál es legado del liderazgo de Steve Jobs?

decepcionado unos a otros". El comentario fue doloroso. Y éste no es el único ejemplo de recriminación a sus empleados. Jobs era duro con las personas que lo rodeaban. Cuando se le preguntó acerca de su tendencia a ser duro con las personas, respondió: "Vea los resultados. Todos los individuos con los que trabajo son inteligentes y cualquiera de ellos podría conseguir un excelente trabajo en otro lugar si realmente se sintiera maltratado. Pero no lo hace".

Por otro lado, Steve Jobs podía ser considerado, apasionado y "locamente" carismático; era capaz de "impulsar a la gente para hacer lo imposible". Y nadie duda del hecho de que los resultados de la compañía que ayudó a fundar han cambiado el mercado. Desde las Mac y los iPod hasta los iPhone y los iPad, los productos de Apple han revolucionado las industrias y han creado una base de consumidores fanáticos que son muy leales a la marca Apple y empleados

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

18.1 ***Definir*** *qué es un líder y qué es el liderazgo.*

18.2 ***Comparar*** *las primeras teorías del liderazgo.*

18.3 ***Describir*** *las tres principales teorías de contingencia del liderazgo.*

18.4 ***Describir*** *las teorías contemporáneas del liderazgo.*

18.5 ***Analizar*** *los temas contemporáneos que afectan al liderazgo.*

que son muy leales a la compañía. ***¿El estilo de liderazgo de Steve Jobs funcionaría para otros? ¿Qué piensa?***

Steve Jobs, de Apple, es un fascinante ejemplo de los "qué y cómo" del liderazgo. Su método y estilo de liderazgo no se parece a lo que usted ha leído en la mayoría de los libros acerca del liderazgo. Sin embargo, es probable que la forma en que dirigió Apple no funcione en todas las situaciones. No obstante, el liderazgo es necesario en todas las organizaciones. ¿Por qué? Porque, en las organizaciones, los líderes son los que hacen que las cosas ocurran.

18.1 ***Definir*** *qué es un líder y qué es el liderazgo.*

líder
Individuo que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa

liderazgo
Proceso de influir en un grupo para que alcance sus metas

¿QUIÉNES son líderes y qué es el liderazgo?

Primero, hablaremos de quiénes son los líderes y qué es el liderazgo. Nosotros definimos a un **líder** como la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa. El **liderazgo** es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas. Es lo que hacen los líderes.

¿Todos los gerentes son líderes? Dado que dirigir es una de las cuatro funciones de la administración, sí, de manera ideal todos los gerentes *deberían* ser líderes. Por lo tanto, vamos a estudiar a los líderes y al liderazgo desde una perspectiva administrativa.[2] Sin embargo, aunque abordemos el tema desde un punto de vista administrativo, somos conscientes de que a menudo surgen líderes informales en los grupos. Aunque estos líderes informales podrían ser capaces de influir en los demás, no han sido el foco de la mayoría de las investigaciones hechas acerca del liderazgo y no son el tipo de líderes que se estudiarán en este capítulo.

Los líderes y el liderazgo, al igual que la motivación, son temas del comportamiento organizacional que se han investigado mucho. La mayor parte de las investigaciones han buscado responder la pregunta *¿Qué es un líder efectivo?* Empezaremos nuestro estudio revisando algunas de las primeras teorías del liderazgo que trataron de responder esa pregunta.

18.2 ***Comparar*** *las primeras teorías del liderazgo.*

PRIMERAS teorías del liderazgo

Las personas se han interesado en el liderazgo desde que empezaron a reunirse en grupos para alcanzar metas. Sin embargo, no fue sino hasta inicios del siglo xx que los investigadores empezaron realmente a estudiar el liderazgo. Las primeras teorías del liderazgo se enfocaban en el *líder* (teorías de los rasgos del liderazgo) y en la forma en que el *líder interactuaba* con los miembros de su grupo (teorías conductuales del liderazgo).

Teorías de los rasgos del liderazgo

Investigadores de la Universidad de Cambridge, en Inglaterra, recientemente reportaron que los hombres con un dedo anular más largo que su dedo índice, tendían a ser más exitosos en el comercio frenético y de alta frecuencia del distrito financiero de Londres.[3] ¿Qué tiene que ver un estudio sobre la longitud de los dedos de los agentes financieros con las teorías del liderazgo? Bueno, es algo que las teorías de los rasgos del liderazgo también han tratado de hacer: identificar ciertos rasgos que poseen todos los líderes.

En las décadas de 1920 y 1930, la investigación sobre el liderazgo buscaba aislar los rasgos del líder (es decir, sus características) que lo distinguían de aquellos que no son líderes. Algunos de los rasgos que se estudiaron incluían la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la fluidez del discurso y la sociabilidad. A pesar de los mejores esfuerzos de los investigadores, resultó imposible identificar un conjunto de rasgos que pudieran distinguir *siempre* a un líder (la persona) de un individuo que no lo es. Tal vez sea un poco optimista pensar que un conjunto de rasgos consistentes y únicos podrían aplicarse de manera universal a todos los líderes efectivos, sin importar si están a cargo de Mondelez International (antes Kraft Foods), el Ballet de Moscú, Francia, una fraternidad Alpha Chi Omega, Ted's Malibu Surf Shop o la Universidad de Oxford. Sin embargo, intentos posteriores de identificar los rasgos que se relacionan de manera consistente con el *liderazgo* (el proceso, no la persona) fueron más exitosos. En

Figura 18-1
Ocho rasgos asociados con el liderazgo

1. *Dinamismo.* Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo; tienen un deseo de logro relativamente alto, son ambiciosos, tienen mucha energía, persisten de manera incansable en sus actividades y muestran iniciativa.
2. *Deseo de dirigir*. Los líderes tienen un gran deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran su disposición para asumir responsabilidades.
3. *Honestidad e integridad*. Los líderes establecen relaciones de confianza con sus seguidores al ser veraces y honestos, y al demostrar un alto nivel de consistencia entre lo que dicen y lo que hacen.
4. *Confianza en sí mismos*. Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes necesitan demostrar seguridad en sí mismos para convencer a los seguidores de que sus metas y decisiones son correctas.
5. *Inteligencia*. Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, y deben ser capaces de crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
6. *Conocimientos importantes para el puesto*. Los líderes efectivos poseen altos niveles de conocimientos acerca de la compañía, la industria y asuntos técnicos. El conocimiento profundo les permite tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de las mismas.
7. *Extroversión*. Los líderes son individuos vigorosos y activos; son sociables, afectivos y pocas veces son callados o aislados.
8. *Propensión a la culpa*. La propensión a la culpa se relaciona de manera positiva con un liderazgo efectivo debido a que produce un fuerte sentido de responsabilidad por los demás.

Fuentes: Basada en S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Really Matter?" *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 48-60; T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies y M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 765-780; y R. L. Schaumberg y F. J. Flynn, "Uneasy Lies the Head That Wears the Crown: The Link Between Guilt Proneness and Leadership", *Journal of Personality and Social Psychology*, agosto de 2012, pp. 327-342.

la figura 18-1 se presentan los ocho rasgos que se demostró que están asociados con un liderazgo efectivo.[4]

Con el tiempo, los investigadores reconocieron que los rasgos, por sí mismos, no eran suficientes para identificar a los líderes efectivos, ya que las explicaciones basadas únicamente en los rasgos ignoraban las interacciones de los líderes con los miembros de su grupo y los factores situacionales. Tener los rasgos adecuados sólo aumentaba las probabilidades de que un individuo fuera un líder eficaz. Por lo tanto, las investigaciones acerca del liderazgo, realizadas desde finales de la década de 1940 hasta mediados de la década de 1960, se concentraron en los estilos conductuales preferidos que demostraban los líderes. Los investigadores se preguntaban si la clave estaba en algo único que *hacían* los líderes, es decir, en su *conducta*.

Teorías conductuales del liderazgo

Cuando a Bill Watkins, antiguo director general del fabricante de discos duros Seagate Technology, le preguntaron cómo manejaba a su consejo de administración, respondió: "Nunca les pregunto a los miembros del consejo lo que piensan; les digo lo que voy a hacer". En contraste, después de los eventos del 11 de septiembre, Joe Lee, director general de Darden Restaurants, estaba concentrado solamente en dos cosas esa mañana: sus trabajadores que estaban viajando y los colegas musulmanes de su compañía.[5] Como se puede ver, estos dos líderes de compañías exitosas se comportaron de formas muy diferentes. ¿Qué sabemos acerca de la conducta del líder y cómo podría ayudarnos a entender qué es un líder efectivo?

Los investigadores esperaban que las **teorías conductuales** ofrecieran respuestas más definitivas que las teorías de los rasgos acerca de la naturaleza del liderazgo.[6] En la figura 18-2 se presentan los cuatro estudios principales sobre la conducta del líder.

teorías conductuales
Teorías del liderazgo que identifican las conductas que distinguen a los líderes efectivos de los líderes no efectivos

LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE IOWA exploraron tres estilos de liderazgo para determinar cuál era el más efectivo.[7] El **estilo autocrático** describe a un líder que impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los

estilo autocrático
Líder que impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados

Figura 18-2
Teorías conductuales del liderazgo

	Dimensión conductual	Conclusión
Universidad de Iowa	*Estilo democrático:* Involucra a los subordinados, delega la autoridad y alienta la participación	El estilo de liderazgo democrático fue más efectivo, aunque estudios posteriores revelaron resultados mixtos
	Estilo autocrático: Impone métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación	
	Estilo laissez-faire: Da libertad al grupo para tomar decisiones y realizar el trabajo	
Universidad Estatal de Ohio	*Consideración:* Tomar en consideración las ideas y sentimientos de los seguidores	El líder alto-alto (gran consideración y gran estructura de iniciación) lograba un alto nivel de desempeño y satisfacción en sus subordinados, pero no en todas las situaciones
	Estructura de iniciación: Estructurar el trabajo y las relaciones laborales para cumplir las metas de trabajo	
Universidad de Michigan	*Orientado a los empleados:* Hacer énfasis en las relaciones interpersonales y atender las necesidades de los empleados	Los líderes orientados a los empleados estaban relacionados con una alta productividad de grupo y mayor satisfacción laboral
	Orientado a la producción: Hacer énfasis en la tarea o en los aspectos técnicos del trabajo	
Rejilla gerencial	*Interés por las personas:* Interés que muestra el líder por sus subordinados, se mide en una escala de 1 a 9 (del más bajo al más alto)	Los líderes se desempeñaban mejor con un estilo 9,9 (alto interés por la producción y alto interés por las personas)
	Interés por la producción: Interés que muestra el líder por cumplir con el trabajo, se mide en una escala de 1 a 9 (del más bajo al más alto)	

empleados. El **estilo democrático** describe a un líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega la autoridad y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a los empleados. Finalmente, el líder con un **estilo laissez-faire** deja que el grupo tome las decisiones y realice el trabajo de la manera que considere más conveniente. Los resultados de los investigadores parecían indicar que el estilo democrático producía una buena calidad y cantidad de trabajo. ¿Habían encontrado la respuesta a la cuestión del mejor estilo de liderazgo? Por desgracia, no era tan sencillo. Estudios posteriores de los estilos autocrático y democrático revelaron resultados contradictorios. Por ejemplo, en algunas ocasiones, el estilo democrático producía mayores niveles de desempeño que el estilo autocrático, aunque en otras no. No obstante, se encontraron resultados más consistentes cuando se utilizó una medida de la satisfacción de los empleados. Los miembros de los grupos se sentían más satisfechos con un líder democrático que con uno autocrático.[8]

¡Ahora los líderes enfrentan un dilema! ¿Deberían enfocarse en lograr un mejor desempeño o en lograr que los miembros estén más satisfechos? Este reconocimiento de la doble

naturaleza de la conducta de un líder (es decir, enfocarse en la tarea y enfocarse en las personas) también fue una característica fundamental de los otros estudios conductuales.

LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO identificaron dos dimensiones importantes de la conducta del líder.[9] Los investigadores empezaron con una lista de más de 1 000 dimensiones conductuales y, con el tiempo, las redujeron sólo a dos que explicaban la mayor parte de la conducta de liderazgo descrita por los miembros del grupo. A la primera se le llamó **estructura de iniciación**, que se refería al grado en que un líder definía su papel y los papeles de los miembros del grupo para el logro de las metas. Incluía conductas que involucraban intentos por organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. La segunda fue denominada **consideración**, que se definía como el grado en que las relaciones laborales de un líder se caracterizaban por la confianza mutua y el respeto por las ideas y los sentimientos de los miembros del grupo. Un líder con un alto nivel de consideración ayudaba a los miembros del grupo con sus problemas personales, era amistoso y accesible, y trataba a todos los miembros del grupo como iguales; mostraba interés (o consideración) por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de sus seguidores. Las investigaciones revelaron que, en ocasiones, un líder con una gran estructura de iniciación y un alto nivel de consideración (un **líder alto-alto**) lograba que el grupo tuviera un buen desempeño en la tarea y que los miembros del grupo se sintieran muy satisfechos, aunque no siempre.

estructura de iniciación
Grado en que un líder define su participación y la de los miembros del grupo para el logro de las metas

consideración
Grado en que las relaciones laborales de un líder se caracterizan por la confianza mutua y el respeto por las ideas y los sentimientos de los miembros del grupo

LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN realizados más o menos al mismo tiempo que los que se llevaron a cabo en Ohio, también ayudaron a identificar características conductuales de los líderes que estaban relacionadas con la eficacia del desempeño. El grupo de Michigan también planteó dos dimensiones de la conducta de liderazgo a las que denominaron orientación a los empleados y orientación a la producción.[10] Los líderes orientados a los empleados hacían hincapié en las relaciones personales. Los líderes orientados a la producción, en contraste, tendían a destacar los aspectos de la tarea del puesto. A diferencia de otros estudios, los investigadores de Michigan concluyeron que los líderes orientados a los empleados eran capaces de lograr mayor productividad grupal y mayor satisfacción de los miembros del grupo.

rejilla gerencial
Cuadrícula de dos dimensiones para evaluar los estilos de liderazgo

REJILLA GERENCIAL Las dimensiones conductuales de estos primeros estudios sobre el liderazgo proporcionaron las bases para el desarrollo de una rejilla bidimensional utilizada para evaluar los estilos de liderazgo. Esta **rejilla gerencial** utilizó las dimensiones conductuales "interés por las personas" (la parte vertical de la rejilla) e "interés por la producción" (la parte horizontal de la rejilla), y evaluaba el uso que daba el líder a tales conductas al ordenarlas en una escala de 1 (más bajo) a 9 (más alto).[11] Aunque la rejilla tenía 81 categorías potenciales para los estilos conductuales de un líder, sólo se nombraron cinco estilos: administración empobrecida (1,1 o bajo interés por la producción y bajo interés por las personas), administración de la tarea (9,1 o gran interés por la producción, bajo interés por las personas), administración media (5,5 o interés medio por la producción e interés medio por las personas), administración del club campestre (1,9 o poco interés por la producción y gran interés por las personas) y administración de equipo (9,9 o gran interés por la producción y gran interés por las personas). De estos cinco estilos, los investigadores concluyeron que los gerentes mostraban un mejor desempeño cuando utilizaban un estilo 9,9. Por desgracia, la rejilla no ofrecía respuestas a la pregunta de las características que hacen que un gerente sea un líder efectivo; sólo proporcionaba un marco para conceptualizar el estilo de liderazgo. De hecho, existen pocas evidencias que respalden la conclusión de que el estilo 9,9 sea el más efectivo en todas las situaciones.[12]

Los investigadores del liderazgo descubrieron que la predicción de un liderazgo exitoso implicaba algo más complejo que aislar unos cuantos rasgos o conductas preferibles del líder, y empezaron a buscar influencias situacionales. En específico, ¿cuáles estilos de liderazgo serían adecuados en distintas situaciones y cuáles eran tales situaciones distintas?



Chanda Kochhar es directora administrativa y directora general de ICICI Bank, en India. Es una líder orientada a los empleados y muestra una conducta compasiva, protectora y comprensiva hacia sus subordinados. Kochhar establece altas metas de desempeño, estimula a los empleados para que se esfuercen más, los motiva para que utilicen todas sus habilidades y los ayuda a desarrollar todo su potencial. Su conducta de liderazgo, caracterizada por destacar las relaciones interpersonales y ser sensible con los empleados, ha dado como resultado una mayor satisfacción de los miembros del grupo y un alto nivel de productividad grupal. Bajo su liderazgo, ICICI Bank se ha convertido en el banco privado al detalle más grande de India.
Fuente: Reuters/Vivek Prakash

18.3 ***Describir** las tres principales teorías de contingencia del liderazgo.*

TEORÍAS de contingencia del liderazgo

"El mundo corporativo está lleno de historias de líderes que no alcanzaron la grandeza debido a que no fueron capaces de entender el contexto en el que estaban trabajando".[13] En esta sección, examinaremos tres teorías de contingencia: la de Fiedler, la de Hersey-Blanchard y la del camino hacia la meta. Cada una trata de definir el estilo de liderazgo y la situación, y busca responder las contingencias *si-entonces* (es decir, si éste es el contexto o situación, *entonces* éste es el mejor estilo de liderazgo que se puede utilizar).

El modelo de Fiedler

modelo de contingencia de Fiedler
Teoría del liderazgo que propone que el desempeño efectivo de un grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder y el grado en que la situación le permite tener control e influencia

cuestionario sobre el colega menos preferido (CMP)
Instrumento que mide si un líder está orientado a la tarea o a la relación

El primer modelo de contingencias integral de liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler.[14] El **modelo de contingencias de Fiedler** proponía que el desempeño efectivo de un grupo dependía de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder y el grado en que la situación le permitía tener control e influencia. El modelo se basaba en la premisa de que cierto estilo de liderazgo sería el más efectivo en diferentes tipos de situaciones. Las claves eran (1) definir tales estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones, y luego (2) identificar las combinaciones adecuadas de estilo y situación.

Fiedler propuso que un factor clave para el liderazgo exitoso era un estilo básico de liderazgo individual, ya fuera orientado a la tarea u orientado a la relación. Para medir el estilo de un líder, Fiedler creó el **cuestionario sobre el colega menos preferido (CMP)**, que incluía 18 pares de adjetivos opuestos, por ejemplo, agradable-desagradable, frío-cálido, aburrido-interesante o amistoso-poco amistoso. Se pedía a los sujetos que pensaran en todos los colegas de trabajo que habían tenido y que describieran a la persona con quien menos *habían disfrutado* trabajar al calificarla en una escala de 1 a 8 en los 18 conjuntos de adjetivos (el 8 siempre describía al adjetivo positivo y el 1 siempre describía al adjetivo negativo).

Si el líder describía al colega menos preferido en términos relativamente positivos (en otras palabras, con una calificación "alta" en el CMP: una puntuación de 64 o mayor), entonces el individuo estaba interesado principalmente en tener buenas relaciones personales con los compañeros de trabajo y su estilo era descrito como *orientado a la relación*. En cambio, si el individuo describía al colega menos preferido en términos relativamente desfavorables (con una calificación baja en el CMP: una puntuación de 57 o menor), entonces estaba interesado principalmente en la productividad y en cumplir con el trabajo, de modo que su estilo era descrito como *orientado a la tarea*. Fiedler reconocía que un número pequeño de personas podría caer entre los dos extremos y no presentar un estilo de liderazgo bien definido. Otro aspecto importante es que Fiedler supuso que las personas tenían un estilo de liderazgo fijo, sin importar la situación. En otras palabras, si usted es un líder orientado a la relación, siempre lo será, y lo mismo ocurre con los líderes orientados a la tarea.

Una vez que se había evaluado el estilo de liderazgo de un individuo por medio del CMP, era momento de evaluar la situación para hacer coincidir al líder con la situación. Las investigaciones de Fiedler revelaron tres dimensiones de contingencia que definieron los factores situacionales clave en la eficacia de un líder.

relaciones líder-miembro
Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describe el grado de confianza y respeto que sienten los empleados por su líder

estructura de la tarea
Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describe el grado de formalidad y estructura de las tareas laborales

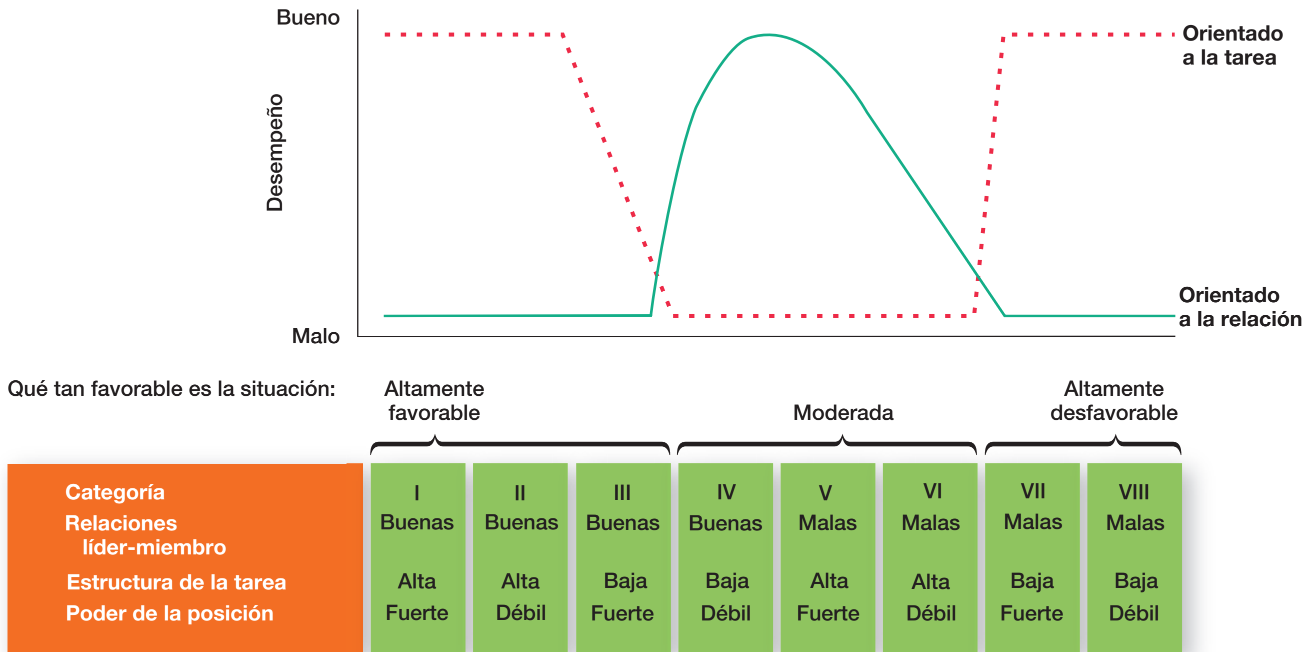
poder de la posición
Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describe el grado de influencia que tiene un líder sobre actividades como contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario

- **Relaciones líder-miembro**: el grado de confianza y respeto que los empleados sienten por su líder; se califican como buenas o malas.
- **Estructura de la tarea**: describe el grado de formalidad y estructura de las tareas laborales; se califica como alta o baja.
- **Poder de la posición**: el grado de influencia que tiene un líder sobre actividades como contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario; se califica como fuerte o débil.

Cada situación de liderazgo era evaluada en términos de estas tres variables de contingencia que, al combinarse, producían ocho situaciones posibles que eran favorables o desfavorables para el líder (vea la parte inferior de la gráfica en la figura 18-3). Las situaciones I, II y III fueron clasificadas como muy favorables para el líder. Las situaciones IV, V y VI eran moderadamente favorables para el líder. Las situaciones VII y VIII se describieron como muy desfavorables para el líder.

Una vez que Fiedler había descrito las variables del líder y las variables de la situación, tenía todo lo que necesitaba para definir las contingencias específicas para la eficacia del

Figura 18-3
El modelo de Fiedler



liderazgo. Para hacerlo, estudió a 1 200 grupos en los que comparó estilos de liderazgo orientados a las relaciones y orientados a la tarea en las ocho categorías situacionales. El autor concluyó que los líderes orientados a la tarea se desempeñaban mejor en situaciones muy favorables y en situaciones muy desfavorables (vea la parte superior de la figura 18-3, en la que el desempeño se muestra en el eje vertical y lo favorable de la situación en el eje horizontal). Por otro lado, los líderes orientados a la relación se desempeñaron mejor en situaciones moderadamente favorables.

Dado que Fiedler consideraba que el estilo de liderazgo de un individuo era fijo, sólo había dos maneras de mejorar la eficacia del líder. Primero, se podría traer un nuevo líder cuyo estilo se ajustara mejor a la situación. Por ejemplo, si la situación del grupo era altamente desfavorable pero estaba dirigido por un líder orientado a la relación, el desempeño del grupo podía mejorarse al reemplazar a la persona por un líder orientado a la tarea. La segunda alternativa era modificar la situación para hacer que coincidiera con el líder. Esto podría hacerse al reestructurar las tareas; al aumentar o disminuir el poder que tenía el líder sobre factores como el aumento de salario, los ascensos y las medidas disciplinarias; o al mejorar las relaciones líder-miembro.

Las investigaciones que prueban la validez general del modelo de Fiedler han revelado evidencias considerables que lo respaldan.[15] Sin embargo, su teoría no está exenta de críticas. La principal afirma que tal vez sea poco realista suponer que una persona no puede modificar su estilo de liderazgo para ajustarse a la situación. Los líderes efectivos pueden cambiar sus estilos (y lo hacen). Otra crítica plantea que el CMP no era muy práctico. Finalmente, resultó difícil evaluar las variables situacionales.[16] A pesar de sus desventajas, el modelo de Fiedler demostró que un estilo de liderazgo efectivo necesitaba reflejar factores situacionales.

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron una teoría del liderazgo que ha conseguido una gran cantidad de seguidores entre los especialistas del desarrollo gerencial.[17] Este modelo, que se conoce como **teoría del liderazgo situacional (TLS)**, es una teoría de contingencia que se enfoca en la preparación de los seguidores. Antes de continuar, es necesario aclarar dos aspectos: por qué una teoría del liderazgo se enfoca en los seguidores y el significado del término *preparación*.

teoría del liderazgo situacional (TLS)
Teoría de contingencia del liderazgo que se centra en la preparación de los seguidores

La importancia que se asigna a los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja el hecho de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga, la eficacia del grupo depende de las acciones de los seguidores. La mayoría de las teorías del liderazgo han dado poca importancia o pasado por alto esta importante dimensión. Por otro lado, Hersey y Blanchard definieron la **preparación** como el grado en que las personas tienen la capacidad y la disposición para realizar una tarea específica.

preparación
Grado en que las personas tienen la capacidad y la disposición para realizar una tarea específica

La TLS utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: las conductas hacia la tarea y hacia la relación. Sin embargo, Hersey y Blanchard fueron aún más lejos al considerar cada dimensión como alta o baja y luego combinarlas en los siguientes cuatro estilos específicos de liderazgo:

- *Hablar* (alta tarea-baja relación): El líder define los roles y le indica a la gente qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
- *Vender* (alta tarea-alta relación): El líder dirige y proporciona apoyo.
- *Participar* (baja tarea-alta relación): El líder y los seguidores comparten la toma de decisiones; el principal papel del líder es la facilitación y la comunicación.
- *Delegar* (baja tarea-baja relación): El líder proporciona poca dirección y apoyo.

El componente final del modelo son las cuatro etapas de preparación (*R*) de los seguidores:

teoría del camino hacia la meta
Teoría del liderazgo que plantea que el trabajo del líder consiste en ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos del grupo o la organización

- *R1:* La gente es *incapaz y no está dispuesta a asumir* la responsabilidad de hacer algo. Los seguidores no son competentes ni tienen confianza en sí mismos.
- *R2*: La gente es *incapaz pero está dispuesta* a hacer las tareas laborales necesarias. Los seguidores están motivados pero carecen de las habilidades apropiadas.
- *R3:* La gente es *capaz pero no está dispuesta* a realizar lo que el líder desea. Los seguidores son competentes pero no quieren hacer algo.
- *R4:* La gente es *capaz y está dispuesta* a realizar lo que se le pide.



A Meg Whitman, directora general y presidenta de Hewlett-Packard, y antigua presidenta y directora general de eBay, se le puede describir como una líder solidaria que es amistosa y muestra interés por las necesidades de sus seguidores. Con base en la creencia de que las personas son básicamente buenas, ella confía en sus subordinados, los apoya emocionalmente y los trata con interés y respeto. Durante sus 10 años de trabajo en eBay, condujo a la compañía a un éxito increíble, creciendo de 30 empleados y $4 millones en ventas a 15 000 empleados y $8 000 millones en ventas. Su liderazgo solidario en eBay dio como resultado un mejor desempeño y una mayor satisfacción de los empleados.
Fuente: LiPo Ching/MCT/Newscom

En esencia, la TLS considera la relación líder-seguidor como la que existe entre un padre y un hijo. Así como el padre necesita ceder el control cuando su hijo se vuelve más maduro y responsable, lo mismo deben hacer los líderes. A medida que los seguidores alcanzan niveles más altos de preparación, el líder no sólo responde reduciendo el control sobre sus actividades, sino también disminuyendo las conductas de relación. La TLS plantea que si los seguidores se encuentran en R1 (son *incapaces* y *no están dispuestos* a realizar una tarea), el líder necesita utilizar el estilo de hablar y proporcionar instrucciones claras y específicas; si los seguidores se encuentran en R2 (son *incapaces* pero *están dispuestos*), el líder necesita utilizar el estilo de vender y mostrar una alta orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores y una alta orientación a la relación para que los seguidores "apoyen" los deseos del líder; si los seguidores están en R3 (son *capaces* pero *no están dispuestos*), el líder debe utilizar el estilo de participar para lograr su apoyo; y si los empleados encuentran en R4 (son *capaces* y *están dispuestos*), el líder no necesita hacer mucho y debería utilizar el estilo de delegar.

La TLS tiene un atractivo intuitivo; reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en las habilidades y motivación de sus seguidores. Sin embargo, las investigaciones que se han realizado para probar y apoyar la teoría han sido, generalmente, decepcionantes.[18] Algunas posibles explicaciones son las inconsistencias internas del modelo, así como también los problemas con la metodología de investigación. A pesar de su atractivo y gran popularidad, debemos ser cautelosos al respaldar la TLS.

Modelo del camino hacia la meta

Otro modelo para entender el liderazgo es la **teoría del camino hacia la meta**, que plantea que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a lograr sus metas, así como proporcionarles la dirección y el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con las metas del grupo u organización. Desarrollada por Robert House, la teoría

del camino hacia la meta toma elementos clave de la teoría de las expectativas de la motivación.[19] El término *camino hacia la meta* se deriva de la creencia de que los líderes efectivos eliminan las barricadas y los escollos para que los seguidores tengan un camino más despejado que les permita ir de donde están ahora hasta el logro de sus metas laborales.

House identificó cuatro conductas de liderazgo:

- *Líder directivo:* Comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y ofrece una guía específica sobre la forma de hacer las tareas.
- *Líder solidario:* Muestra preocupación por las necesidades de los seguidores y es amistoso.
- *Líder participativo:* Consulta a los miembros del grupo y utiliza sus sugerencias antes de tomar decisiones.
- *Líder orientado al logro:* Establece metas desafiantes y espera que los seguidores logren su mayor desempeño.

En contraste con la perspectiva de Fiedler de que un líder no puede cambiar su conducta, House supuso que los líderes son flexibles y pueden mostrar uno o todos los estilos de liderazgo, dependiendo de la situación.

Como se observa en la figura 18-4, la teoría del camino hacia la meta propone que son dos las variables situacionales o de contingencia que moderan la relación conducta-resultado del liderazgo: las *ambientales*, que están fuera del control del seguidor (incluyen factores como la estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo) y aquellas que forman parte de las características personales del *seguidor* (incluyen el locus de control, la experiencia y la habilidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de conducta del líder que se requiere para maximizar los resultados de los subordinados; las características personales del seguidor determinan la forma en que se interpretan el ambiente y la conducta del líder. La teoría propone que la conducta de un líder no será efectiva, si es redundante con lo que la estructura ambiental proporciona o si es incongruente con las características del seguidor. Por ejemplo, algunas predicciones de la teoría del camino hacia la meta son:

- Un liderazgo directivo produce mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o estresantes que cuando son muy estructuradas y están bien esquematizadas. Los seguidores no están seguros de lo que deben hacer, de modo que el líder necesita proporcionar cierta dirección.
- El liderazgo solidario produce mayor satisfacción y mejora el desempeño de los empleados cuando los subordinados realizan tareas estructuradas. En esta situación, el líder sólo necesita apoyar a los seguidores y no decirles lo que deben de hacer.
- Es probable que los subordinados con una elevada habilidad percibida o con gran experiencia consideren redundante el liderazgo directivo. Estos seguidores son muy capaces, por lo que no necesitan un líder que les diga que deben hacer.

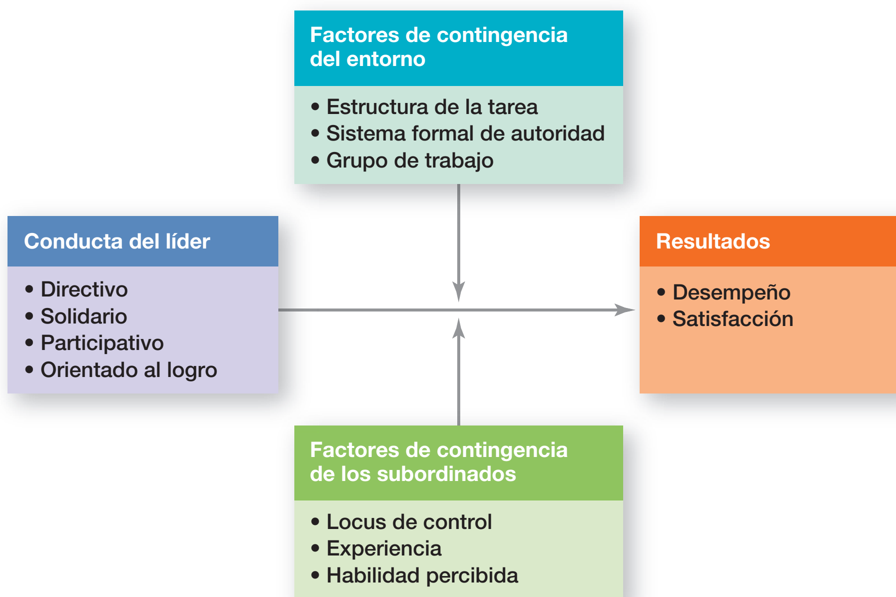


Figura 18-4
Modelo del camino hacia la meta

- Mientras más claras y burocráticas sean las relaciones formales de autoridad, los líderes deberán mostrar más conductas de apoyo y reducir las conductas directivas. La situación organizacional proporciona la estructura en cuanto a lo que se espera de los seguidores, por lo que el papel del líder sólo es de apoyo.
- El liderazgo directivo producirá mayor satisfacción en los empleados cuando haya un conflicto importante dentro de un grupo de trabajo. En esta situación, los seguidores necesitan de un líder que se haga cargo.
- Los subordinados con un locus de control interno estarán más satisfechos con un estilo participativo. Dado que estos seguidores creen que controlan lo que les sucede, prefieren participar en las decisiones.
- Los subordinados con un locus de control externo estarán más satisfechos con un estilo directivo, ya que consideran que lo que les sucede es el resultado del ambiente externo, y preferirán un líder que les diga qué hacer.
- El liderazgo orientado al logro aumentará las expectativas de los subordinados de que su esfuerzo mejore el desempeño cuando las tareas tengan una estructura ambigua. Al establecer metas desafiantes, los seguidores saben cuáles son las expectativas.

No ha sido fácil probar la teoría del camino hacia la meta. Una revisión de las investigaciones revela evidencias contradictorias.[20] Sin embargo, para resumir el modelo, es probable que el desempeño y la satisfacción de los empleados se vean afectados de forma positiva cuando el líder elige un estilo de liderazgo que compensa las deficiencias de los empleados o del entorno laboral. No obstante, si el líder dedica tiempo a explicar tareas que ya son claras o si el empleado tiene la habilidad y la experiencia para manejarlas sin interferencia, es probable que considere que este tipo de conducta directiva es redundante o incluso insultante.

18.4 ***Describir*** *las teorías contemporáneas del liderazgo.*

PERSPECTIVAS contemporáneas del liderazgo

¿Cuáles son las perspectivas más recientes del liderazgo? Examinaremos cuatro puntos de vista: la teoría del intercambio líder-miembro, el liderazgo transformacional-transaccional, el liderazgo carismático-visionario y el liderazgo de equipo.

Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)

teoría del intercambio líder-miembro (TILM)
Teoría del liderazgo que plantea que los líderes crean círculos internos y círculos externos, y que los miembros del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral

¿Alguna vez ha estado en un grupo en el que líder conforma su endogrupo con sus miembros “favoritos”? De ser así, ésa es la premisa que fundamenta la teoría del intercambio líder-miembro (TILM).[21] La **teoría del intercambio líder-miembro (TILM)** plantea que los líderes crean endogrupos y exogrupos, y que los individuos que conforman el endogrupo tienen mayores calificaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.

La teoría TILM sugiere que desde el inicio de la relación entre un líder y un seguidor dado, el líder lo clasificará, de forma implícita, como parte del endogrupo o del exogrupo, y que esta relación tiende a permanecer muy estable con el tiempo. Los líderes también fomentan el intercambio líder-miembro al recompensar a los empleados con quienes desean tener un vínculo más cercano y al castigar a los empleados con quienes no desean ese vínculo.[22] Sin embargo, para que la relación de intercambio líder-miembro permanezca intacta, tanto el líder como el seguidor deben “invertir” en ella.

Aún no está clara la manera en que un líder decide cuáles personas entran en alguna de las categorías, pero las evidencias indican que los miembros del endogrupo tienen similitudes demográficas, de actitudes, de personalidad e incluso de género con el líder, o bien tienen un mayor nivel de competencia que los miembros del exogrupo.[23] El líder es quien decide, pero las características de los seguidores determinan la decisión.

En general, los resultados de las investigaciones apoyan la TILM. Parece que los líderes establecen diferencias entre los seguidores, que esas diferencias no son aleatorias y que los seguidores del endogrupo tienen mayores calificaciones de desempeño, colaboran más en el trabajo, y reportan sentirse más satisfechos con su jefe.[24] Tal vez esto no debería sorprendernos, ya que los líderes invierten su tiempo y otros recursos en quienes creen que tendrán un mejor desempeño.

Liderazgo transformacional-transaccional

Muchas de las primeras teorías de liderazgo consideraban que los **líderes eran transaccionales**, es decir, individuos que principalmente dirigían utilizando intercambios (o transacciones) sociales. Los líderes transaccionales guían o motivan a los seguidores para que trabajen hacia metas establecidas al intercambiar recompensas por su productividad.[26] Sin embargo, otro tipo de líder, el **líder transformacional**, estimula e inspira (transforma) a los seguidores para que logren resultados extraordinarios. Algunos ejemplos son Jim Goodnight de SAS Institute y Andrea Jung de Avon, quienes ponen atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de los seguidores individuales; modifican la conciencia que tienen los seguidores de los problemas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas de formas novedosas, y son capaces de estimular, activar e inspirar a los seguidores para que hagan un esfuerzo adicional para lograr las metas del grupo.

el ***LÍDER*** *hace la* ***DIFERENCIA***



Fuente: Reuters/Keith Bedford

Ajay Banga, *director general de MasterCard, ha tenido diversas experiencias de liderazgo.*[25] *Nacido en India, Banga perfeccionó sus habilidades de liderazgo en Nestlé y Pepsico antes de pasar a Citigroup para dirigir su división Asia-Pacífico. Citigroup resultó ser una situación desafiante, ya que encontró un gran grupo de bancos que "funcionaba con fluidez en sus grupos de productos, pero que carecía de coordinación, sinergia o visión". Banga emprendió el doloroso proceso de separar esos "silos y unirlos nuevamente bajo una estructura de un solo dominio". Cuando le ofrecieron el puesto de presidente y director general de operaciones en MasterCard, Banga aceptó el reto. Ahora, como director general, Banga es el animador de la compañía que agita su cultura mesurada con abrazos y choques de puños en los pasillos. Un analista lo describe como "energético, abierto y simpático". ¿Qué podría aprender de este líder que hace la diferencia?*

El liderazgo transaccional y el transformacional no deben considerarse como métodos opuestos para lograr las cosas.[27] El liderazgo transformacional se desarrolló a partir del liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño en los empleados que rebasan lo que se obtendría con el método transaccional por sí mismo. Además, el liderazgo transformacional no es sólo carisma, ya que el líder trata de inculcar en los seguidores la habilidad para cuestionar no sólo las perspectivas establecidas, sino las perspectivas del líder.[28]

líderes transaccionales
Líderes que dirigen utilizando principalmente intercambios (o transacciones) sociales

líderes transformacionales
Líderes que estimulan e inspiran (transforman) a sus seguidores para que logren resultados extraordinarios

Las evidencias que apoyan la superioridad del liderazgo transformacional con respecto al liderazgo transaccional son realmente impresionantes. Por ejemplo, investigaciones que estudiaron a los gerentes en diferentes ambientes, incluyendo la milicia y los negocios, encontraron que los líderes transformacionales eran considerados individuos más efectivos, con un mejor desempeño, con más posibilidades de recibir un ascenso y con mayor sensibilidad interpersonal que los líderes transaccionales.[29] Además, las evidencias indican que el liderazgo transformacional tiene una alta correlación con menores tasas de rotación y mayores niveles de productividad, satisfacción de los empleados, creatividad, logro de metas, bienestar de los seguidores y espíritu emprendedor, especialmente en empresas nuevas.[30]

Liderazgo carismático-visionario

Jeff Bezos, fundador y director general de Amazon.com, es una persona que irradia energía, entusiasmo e iniciativa;[31] le gusta mucho divertirse (su risa legendaria ha sido descrita como una bandada de gansos canadienses que han inhalado óxido nitroso), pero ha perseguido la visión de Amazon de forma intensa y seria, y ha demostrado una gran capacidad para inspirar a sus empleados a lo largo de las altas y bajas de una compañía de rápido crecimiento. Bezos es lo que se denomina un **líder carismático**, es decir, un líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen para que las personas se comporten de cierta forma.

líder carismático
Líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen para que las personas se comporten de cierta manera

Varios autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático.[32] El análisis más detallado identificó cinco características: tienen una visión, la capacidad de articular esa visión, la disposición para arriesgarse con el fin de lograr esa visión, la sensibilidad ante las limitaciones ambientales y las necesidades de los seguidores, y conductas que son excepcionales.[33]

Cada día hay más evidencias que muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y seguidores con altos niveles de desempeño y de satisfacción.[34] Aunque un estudio encontró que los directores generales carismáticos no tenían un impacto sobre el desempeño organizacional, aún se piensa que ésta es una cualidad deseable del liderazgo.[35]

Si el carisma es una característica deseable, ¿las personas pueden aprender a ser líderes carismáticos? ¿O los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? Aunque un número pequeño de expertos aún piensa que no es posible aprender el carisma, la mayoría considera que es posible entrenar a los individuos para que exhiban conductas carismáticas.[36] Por ejemplo, algunos investigadores han logrado enseñar a estudiantes de licenciatura a "ser" carismáticos. ¿Cómo? Les enseñaron a articular una meta de largo plazo, a comunicar sus expectativas de un alto desempeño, a mostrar confianza en la capacidad de los subordinados para cumplir con esas expectativas y a tener empatía con las necesidades de sus subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, confiada y dinámica, y practicaron el uso de un tono de voz cautivador y atractivo. Los investigadores también entrenaron a los líderes estudiantes a utilizar conductas carismáticas no verbales, como inclinarse hacia el seguidor mientras se comunican, mantener contacto visual directo, y adoptar una postura relajada y expresiones faciales animadas. Los grupos con estos líderes carismáticos "entrenados" tenían miembros que se ajustaban mejor a la tarea, la desempeñaban mejor, y estaban mejor adaptados al líder y al grupo que los miembros que trabajaban en grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

liderazgo visionario
Habilidad para crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro que mejora la situación actual

Lo último que debemos decir acerca del liderazgo carismático es que quizás no siempre sea necesario lograr que los empleados tengan altos niveles de desempeño; tal vez no sea lo más adecuado cuando la tarea del seguidor tiene un propósito ideológico o cuando el ambiente implica altos niveles de estrés e incertidumbre.[37] Esta diferencia podría explicar por qué es más probable que surjan líderes carismáticos en la política, la religión, en tiempos de guerra, o cuando una compañía está iniciando o enfrentando una crisis de supervivencia. Por ejemplo, Martin Luther King Jr. utilizó su carisma para fomentar la igualdad a través de medios pacíficos, y Steve Jobs logró una lealtad y un compromiso inquebrantables de parte del personal técnico de Apple a principios de la década de 1980 al articular una visión de las computadoras personales que cambiaría drásticamente la manera en que viven las personas.



Este joven es el líder que administra el departamento de panadería en una tienda de Whole Foods Market. Como líder de un equipo de 13 miembros, necesita poseer buenas habilidades de comunicación, trabajar bien con otras personas y transmitir entusiasmo. Actúa como entrenador para capacitar y motivar a los miembros del equipo para lograr la excelencia en todos los aspectos del departamento, desde mantener buenas relaciones entre ellos y con los proveedores, hasta alcanzar las metas de ventas, crecimiento y productividad. Whole Foods está completamente organizada alrededor de equipos de empleados y cada departamento de la tienda cuenta con líderes de equipos. Los líderes de equipo de cada tienda también forman un equipo, los líderes de las tiendas de una región forman un equipo y los presidentes regionales también funcionan como un equipo.
Fuente: Daily Mail/Rex/Alamy

Aunque el término *visión* a menudo se relaciona con el liderazgo carismático, el **liderazgo visionario** es diferente; es la habilidad de crear y articular una visión del futuro realista, creíble y atractiva que mejore la situación actual.[38] Esta visión, si se elige e implementa de manera adecuada, es tan vigorizante que, "en efecto, hace despegar el futuro echando mano de habilidades, talentos y recursos para hacerlo posible".[39]

La visión de una organización debería ofrecer una imagen clara y convincente que estimule las emociones de las personas e inspire entusiasmo para perseguir las metas de la organización. Debe ser capaz de generar posibilidades que sean inspiradoras y únicas, y de ofrecer nuevas formas de hacer las cosas que sean claramente mejores para la organización y sus miembros. Las visiones que se articulan con claridad y tienen una imagen poderosa se pueden entender y aceptar con facilidad. Por ejemplo, Michael Dell (Dell Computer) creó la visión de un negocio que vende y entrega PCs personalizadas directamente a los clientes en menos de una semana. La visión de la desaparecida Mary Kay Ash de mujeres empresarias que venden productos que mejoran su imagen personal impulsó su compañía de cosméticos Mary Kay Cosmetics.

Liderazgo de equipo

Dado que cada vez más el liderazgo se presenta dentro de un contexto de equipo y que un mayor número de organizaciones está utilizando equipos de trabajo, el papel del líder como guía de los miembros del equipo se ha vuelto muy importante. El papel del líder de equipo es diferente del papel tradicional del liderazgo, como descubrió J. D. Bryant, un supervisor de la planta de Texas Instruments, en Forest Lane, Dallas.[40] Un día, estaba contento supervisando a un grupo de 15 ensambladores de circuitos impresos. Al día siguiente, le avisaron que la compañía utilizaría equipos de empleados y que se convertiría en un "facilitador". Bryant respondió: "Se supone que debo enseñar a los equipos todo lo que sé

y luego dejar que tomen sus propias decisiones". Confundido con su nuevo papel, admitió que "no había un plan claro de lo que se suponía que debía hacer". ¿Qué implica ser un líder de equipo?

Muchos líderes no están preparados para manejar la transición a equipos de empleados. Como un consultor señaló, "incluso los gerentes más capaces tienen problemas para hacer la transición, ya que todas las funciones de "ordenar y controlar" que antes debían llevar a cabo ahora ya no son apropiadas. No tiene sentido entender o tener habilidades para esto".[42] El mismo consultor estimó que "probablemente 15 por ciento de los gerentes sean líderes de equipo naturales, tal vez otro 15 por ciento no podría dirigir un equipo porque va en contra de su personalidad, es decir, son incapaces de sublimar su estilo dominante por el bien del equipo. Y todavía hay un grupo grande en medio: El liderazgo de equipo no es una habilidad natural en ellos, pero pueden adquirirla".[43]

El reto para muchos gerentes es aprender a convertirse en líderes de equipo efectivos; deben adquirir habilidades como compartir información pacientemente, ser capaces de confiar en otras personas y renunciar a la autoridad, y entender cuándo deben intervenir. Además, los líderes de equipo efectivos ya lograron dominar el difícil equilibrio entre saber cuándo deben dejar solos a sus equipos y cuándo deben involucrarse. Es probable que los nuevos líderes traten de ejercer demasiado control en un momento en que los miembros del equipo necesitan más autonomía, o bien, podrían abandonar a sus equipos en los momentos en que necesitan su apoyo y ayuda.[44]

Una investigación que estudió a compañías que se reorganizaron alrededor de equipos de empleados encontró ciertas responsabilidades comunes en todos los líderes, las cuales incluían el entrenamiento, la facilitación, el manejo de problemas disciplinarios, la revisión del equipo y del desempeño individual, la capacitación y la comunicación.[45] Sin embargo, una forma más significativa de describir el trabajo de un líder de equipo consiste en concentrarse en dos prioridades: (1) administrar los límites externos del equipo y (2) facilitar el proceso de equipo.[46] Estas prioridades implican cuatro roles de liderazgo específicos que presentamos en la figura 18-5.

en la PRÁCTICA

Contexto:

Linda Bustamante es dueña de una próspera compañía que fabrica flores secas aromáticas y otros productos. Se está preparando para ampliar su equipo de ventas nuevamente y quiere ascender a uno de sus actuales vendedores para que sea líder de equipo. Se trata de un paso importante y Linda desea con desesperación que la persona tenga éxito, ya que esto le quitaría un peso de encima.

¿Qué consejo podría darle Linda a su recién nombrado líder de equipo?

Linda debería aconsejar a su nuevo líder de equipo que se reúna de forma personal con cada uno de los miembros y les diga que cuentan con su apoyo para lograr las metas individuales y del departamento. Durante las primeras semanas en su nuevo puesto, el nuevo líder debe dedicar tiempo a observar y escuchar a su equipo y a sus clientes antes de implementar cualquier cambio importante. También debería aprovechar toda la capacitación disponible dentro de la compañía y buscar un mentor con quien pueda trabajar cómodamente.

Shawn Linett
Gerente de ventas



Fuente: Shawn Linett

En los números[41]

21 por ciento de los trabajadores estadounidenses de tiempo completo no conocen a sus directores ejecutivos.

56 por ciento de los trabajadores cree que es necesario participar en las políticas de la oficina para progresar.

54 por ciento de los empleados estadounidenses dice que no es bueno tener al jefe como amigo en Facebook.

23 por ciento de los empleados dice que les preocupa mucho que su gerente ejerza favoritismo.

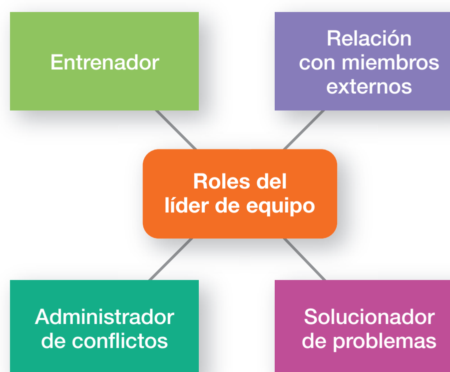
21 por ciento de los empleados dice que les preocupa mucho que su gerente no cumpla sus promesas.

El tipo de jefe **No. 1** que los empleados prefieren tener es aquel con un estilo visionario y democrático.

El tipo de jefe **No. 1** que la mayoría de los empleados reportan tener es de un estilo autoritario.

El tipo de jefe **No. 1** que la mayoría de los jefes dice ser es del estilo de entrenador.

Figura 18-5
Roles de liderazgo en un equipo



18.5 ***Analizar*** *los temas contemporáneos que afectan al liderazgo.*

TEMAS del liderazgo en el siglo XXI

En la actualidad no es fácil ser un director de información. El individuo responsable de administrar las actividades de tecnología de la información en una compañía descubre que la tarea implica una gran cantidad de presiones externas e internas. La tecnología está cambiando con rapidez (en ocasiones, parece que diariamente). Los costos de los negocios continúan aumentando. Rob Carter, director de información de FedEx, está enfrentando este tipo de desafíos,[47] ya que es responsable de todos los sistemas de cómputo y comunicación que apoyan los productos y servicios de FedEx todo el tiempo y en todo el mundo. Si algo sale mal, sabemos a quién culparán. Sin embargo, Carter ha sido un líder efectivo en este ambiente aparentemente caótico.

Es probable que muchos líderes enfrenten circunstancias difíciles como éstas al tratar de dirigir de forma efectiva en el entorno actual. Además, los líderes del siglo XXI enfrentan algunos desafíos importantes de liderazgo. En esta sección estudiaremos aspectos como la administración del poder, el desarrollo de la confianza, el empoderamiento de los empleados, el liderazgo transcultural y el desafío de convertirse en un líder efectivo.

Administración del poder

¿De dónde obtienen los líderes su poder, es decir, el derecho y la capacidad para influir en las acciones o decisiones laborales? Se han identificado cinco fuentes del poder de un líder: legítimo, coercitivo, de recompensa, del experto y referente.[48]

poder legítimo
Poder que tiene un líder como resultado de su puesto en la organización

Poder legítimo es lo mismo que autoridad y representa el poder que tiene un líder como resultado de su posición en la organización. Aunque es probable que las personas que tienen puestos de autoridad también tengan poder de recompensa y poder coercitivo, el poder legítimo es más amplio que el de coaccionar y recompensar.

poder coercitivo
Poder que tiene un líder para castigar o controlar

El **poder coercitivo** es el que tiene un líder para castigar o controlar. Los seguidores reaccionan a este tipo de poder por el temor a los resultados negativos que pueden darse en caso de no obedecer. Por lo general, los gerentes tienen cierto poder coercitivo, por ejemplo, la capacidad para suspender o degradar a los empleados, o para asignarles trabajo que consideran desagradable.

poder de recompensa
Poder que tiene un líder de entregar recompensas positivas

El **poder de recompensa** es el que permite proporcionar recompensas positivas. Una recompensa es cualquier cosa que una persona valora, como dinero, evaluaciones de desempeño favorables, ascensos, tareas laborales interesantes, compañeros de trabajo amistosos, y horarios de trabajo o territorios de venta preferentes.

poder del experto
Poder que se basa en la pericia, conocimientos o habilidades especiales

El **poder del experto** se basa en la pericia, las habilidades o los conocimientos especiales. Si un empleado cuenta con habilidades, pericia o conocimientos que son esenciales para un grupo de trabajo, su poder del experto aumentará.

poder referente
Poder que deriva de los recursos o rasgos personales deseables de un individuo

Finalmente, el **poder referente** surge cuando un individuo tiene recursos o rasgos personales deseables. Si una persona admira a otra y quiere relacionarse con ella, la primera ejerce poder sobre la otra ya que que desea agradarla. El poder referente surge debido a la admiración de otro y al deseo de ser como esa persona.

Los líderes más efectivos utilizan varias formas de poder para influir en el comportamiento y el desempeño de sus seguidores. Por ejemplo, el comandante de uno de los submarinos más modernos de Australia, el HMAS *Sheean*, utiliza diferentes tipos de poder al administrar a la tripulación y al equipo; da órdenes a la tripulación (legítimo), los elogia (de recompensa) y disciplina a los que cometen alguna falta (coercitivo). Además, un líder efectivo también trata de tener poder de experto (basado en su pericia y conocimientos) y poder referente (al lograr que lo admiren) para influir en sus empleados.

Desarrollo de la confianza

Christine Day empezó a trabajar como directora general de Lululemon Athletica en 2008 (después de laborar 20 años en Starbucks), y apoyó el crecimiento de la compañía al confiar la toma de decisiones a sus empleados.[49] En el ambiente incierto de la actualidad, los líderes deben darle mucha importancia al desarrollo de la confianza y la credibilidad, aspectos que pueden ser sumamente frágiles. Antes de analizar las formas en que los líderes pueden desarrollar la confianza y la credibilidad, debemos definir estos conceptos y explicar por qué son tan importantes.

El principal componente de la credibilidad es la honestidad. Las encuestas indican que la honestidad es considerada la principal característica de los líderes que son admirados. "La honestidad es absolutamente esencial para el liderazgo. Si las personas van a seguir a alguien de forma voluntaria, ya sea para participar en una batalla o para entrar a la sala de juntas, primero deben asegurarse de que ese individuo merece su confianza".[50] Además de ser honestos, los líderes dignos de crédito son competentes e inspiradores; son personalmente capaces de transmitir de forma efectiva su seguridad y entusiasmo. De esta manera, los seguidores juzgan la **credibilidad** de un líder en términos de su honestidad, competencia y capacidad para inspirar.

credibilidad
Grado en el que los seguidores perciben a alguien como una persona honesta, competente y capaz de inspirarlos

La confianza está muy relacionada con el concepto de credibilidad y, de hecho, ambos términos suelen utilizarse como sinónimos. La **confianza** se define como la creencia en la integridad, el carácter y la capacidad de un líder. Los seguidores que confían en un líder están dispuestos a ser vulnerables a las acciones del líder, debido a que confían en que no abusará de sus derechos e intereses.[51] Las investigaciones han identificado cinco dimensiones que conforman el concepto de confianza:[52]

confianza
Creencia en la integridad, el carácter y la capacidad de un líder

- *Integridad:* honestidad y veracidad
- *Competencia:* conocimientos y habilidades técnicas e interpersonales
- *Consistencia:* confiabilidad, previsibilidad y buen juicio al manejar las situaciones
- *Lealtad:* disposición para proteger a una persona, tanto física como emocionalmente
- *Apertura:* disposición para compartir ideas e información con libertad

De estas cinco dimensiones, parece que la integridad es el aspecto más crítico cuando evaluamos la confiabilidad de otra persona.[53] En el análisis previo sobre los rasgos de liderazgo, se dijo que tanto la integridad como la competencia se relacionan de manera consistente con el liderazgo. Los cambios en el lugar de trabajo han aumentado la importancia de estas cualidades del liderazgo. Por ejemplo, la tendencia al empoderamiento de los equipos de trabajo autoadministrados ha reducido muchos de los mecanismos de control tradicionales que se utilizan para vigilar a los empleados. Si un equipo es libre de organizar su propio trabajo, de evaluar su propio desempeño e incluso de tomar sus propias decisiones de contratación, la confianza se vuelve crítica. Los empleados deben confiar en que los gerentes los tratarán con justicia, y los gerentes deben confiar en que los empleados cumplirán con sus responsabilidades a cabalidad.

Asimismo, cada vez es más común que los líderes dirijan a otros individuos que no pertenecen a su grupo inmediato de trabajo o que incluso están físicamente separados (miembros de equipos multidisciplinarios o equipos virtuales, individuos que trabajan para proveedores o clientes, y tal vez personas que representan a otras organizaciones a través de alianzas estratégicas). Estas situaciones no permiten que los líderes se den el lujo de regresar a los puestos formales de influencia. De hecho, muchas de esas relaciones son fluidas y fugaces, por lo que la habilidad para desarrollar confianza con rapidez y conservar esa confianza es fundamental para el éxito de la relación.

¿Por qué es importante que los seguidores confíen en sus líderes? Las investigaciones han demostrado que la confianza en el liderazgo está relacionada significativamente con resultados laborales positivos, incluyendo el desempeño en el trabajo, el comportamiento de

Figura 18-6
Desarrollo de la confianza

Sea abierto.
Sea justo.
Hable acerca de sus sentimientos.
Diga la verdad.
Muestre congruencia.
Cumpla sus promesas.
Guarde los secretos.
Demuestre su competencia.

ciudadanía en la organización, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.[54] Dada la importancia que tiene la confianza para un liderazgo efectivo, ¿de qué manera pueden los líderes desarrollarla? En la figura 18-6 se incluyen algunas sugerencias (vea también el ejercicio Desarrolle sus habilidades en el capítulo 5).[55]

Ahora, más que nunca, la administración y el liderazgo efectivos dependen de la habilidad para ganar la confianza de los seguidores.[56] Los recortes de personal, los problemas financieros y el mayor uso de empleados temporales han reducido la confianza que tienen los trabajadores en sus líderes y debilitado la confianza de los inversionistas, proveedores y clientes. Una encuesta reveló que sólo 39 por ciento de los empleados estadounidenses y 51 por ciento de los empleados canadienses confiaban en sus líderes ejecutivos.[57] En la actualidad, los líderes se enfrentan al desafío de reconstruir y restablecer la confianza de los empleados y de otros participantes importantes de la organización.

Empoderamiento de los empleados

Los empleados de las instalaciones de DuPont en Uberaba, Brasil, plantaron árboles para conmemorar el 10º aniversario del lugar. Aunque tenían varias cosas que celebrar, una de las más importantes es el hecho de que, desde que inició la producción, la fábrica no había tenido ningún incidente ambiental ni violaciones importantes a la seguridad. La principal razón

en la PRÁCTICA

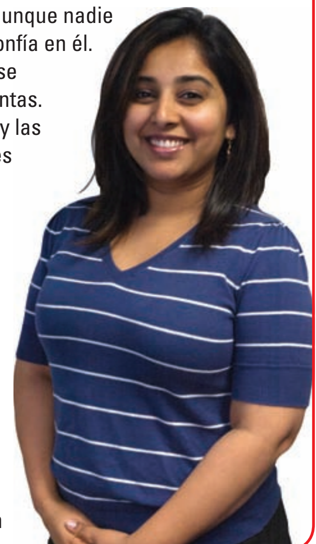
Contexto:

Adhita Chopra está perplejo. Hace tres meses se le asignó la tarea de dirigir un equipo de diseñadores de aplicaciones para teléfonos y, aunque nadie ha dicho algo de forma directa, siente que su equipo no confía en él. Los empleados han estado reteniendo información y sólo se comunican de forma selectiva cuando se les hacen preguntas. Además, han cuestionado de forma persistente las metas y las estrategias del equipo, y también las acciones y decisiones de Adhita. ¿Qué podría hacer para tener la confianza de su equipo?

¿Qué consejo le daría a Adhita?

Para inspirar y desarrollar confianza, es necesario extender la confianza mediante la comunicación y el esclarecimiento de las metas y expectativas del equipo. Las acciones y decisiones de Adhita deben ser transparentes y congruentes, además de demostrar un compromiso por el logro de los objetivos del equipo.

Susan Mathew
Gerente de programación



Fuente: Susan Mathew

de este logro fue el programa STOP de la compañía (Safety Training Observation Program), en el cual los empleados empoderados eran responsables de vigilarse unos a otros, corregir procedimientos inadecuados y fomentar los procedimientos de seguridad.[58]

Como se ha descrito en diferentes partes del libro, cada vez más gerentes están dirigiendo a sus empleados dándoles poder. Como dijimos antes, el empoderamiento implica aumentar la discreción de los trabajadores en la toma de decisiones. Millones de empleados individuales y equipos de trabajadores están tomando las decisiones clave de operación que afectan su trabajo; están creando presupuestos, organizando las cargas de trabajo, controlando los inventarios, resolviendo problemas de calidad y realizando actividades similares que hasta hace poco tiempo eran consideradas parte de las labores del gerente únicamente.[59] Por ejemplo, en Container Store, cualquier empleado está autorizado a responder a la solicitud de un cliente. Garret Boone, presidente emérito, dice: "A todos los empleados que contratamos, los contratamos como líderes. Cualquier trabajador de nuestra tienda puede actuar en formas que suelen considerarse responsabilidad de un gerente".[60]

Otra razón por la que las compañías están empoderando a sus empleados es la necesidad de que las personas más conocedoras tomen decisiones rápidas (y a menudo se trata de empleados de bajo nivel organizacional). Si las compañías desean competir con éxito en una economía global dinámica, los empleados deben ser capaces de tomar decisiones e implementar cambios con rapidez. Otra razón es que las reducciones de personal dejan a muchos gerentes con una mayor cobertura de control. Para poder enfrentar las mayores demandas laborales, los gerentes deben dar poder a su personal. Aunque el empoderamiento no es una respuesta universal, podría ser benéfico cuando los empleados cuentan con los conocimientos, las habilidades y la pericia para realizar su trabajo de manera competente.

Liderazgo transcultural

"En Estados Unidos, se espera que los líderes se vean muy bien, suenen muy bien y sean inspiradores. En otros países, no tanto".[61] En esta economía global, ¿qué pueden hacer los gerentes para tomar en cuenta las diferencias transculturales cuando dirigen empleados?

Una conclusión general que proviene de las investigaciones acerca del liderazgo es que los líderes efectivos no utilizan un solo estilo, sino que adaptan su estilo a la situación. Aunque no se menciona de forma explícita, la cultura nacional es, con certeza, una variable situacional importante para determinar cuál estilo de liderazgo será el más efectivo. Es poco probable que lo que funciona en China también sea efectivo en Francia o Canadá. Por ejemplo, un estudio sobre los estilos asiáticos de liderazgo reveló que los gerentes asiáticos preferían líderes que fueran competentes para tomar decisiones, que se comunicaran de manera efectiva y que apoyaran a los empleados.[62]

La cultura nacional afecta el estilo de liderazgo debido a que influye la forma en que los seguidores responderán. Los líderes no pueden (y no deben) elegir su estilo de manera aleatoria; están limitados por las condiciones culturales que sus seguidores esperan. En la figura 18-7 se presentan algunos hallazgos de ejemplos seleccionados de estudios sobre el liderazgo transcultural. Dado que la mayoría de las teorías de liderazgo se desarrollaron en Estados Unidos, tienen un sesgo estadounidense; destacan las responsabilidades de los seguidores más que sus derechos; suponen una autogratificación más que el compromiso con las obligaciones o una motivación altruista; asumen la centralidad del trabajo y la orientación hacia valores democráticos; además, destacan la racionalidad más que la espiritualidad, la religión o la superstición.[63] Sin embargo, el programa de investigación GLOBE, que se introdujo en el capítulo 3, es el estudio transcultural más amplio y detallado sobre el liderazgo que se ha llevado a cabo. El estudio GLOBE descubrió que el liderazgo tiene algunos aspectos universales. De manera específica, parece que varios elementos del liderazgo transformacional están asociados con un liderazgo efectivo, sin importar el país donde se encuentre el líder.[64] Estos elementos incluyen la visión, la anticipación y la capacidad para ser proactivo. Debido a los resultados, dos miembros del equipo GLOBE concluyeron que "los subordinados de los líderes de negocios efectivos en cualquier país esperan que éstos transmitan una visión poderosa y proactiva que guíe a la compañía hacia el futuro, una gran habilidad motivacional para lograr que todos los empleados cumplan la visión y excelentes habilidades de planeación para ayudar a implementar la visión".[65] Algunas personas sugieren que el atractivo universal de estas características de los líderes que transforman se

Figura 18-7
Liderazgo transcultural

- Se espera que los líderes coreanos tengan una actitud paternalista con los empleados.
- Los líderes árabes que son amables o generosos sin que se les pida que lo sean, son considerados por los demás árabes como individuos débiles.
- Se espera que los líderes japoneses sean humildes y que hablen con frecuencia.
- Es muy probable que los líderes escandinavos y holandeses que elogian a los individuos en público provoquen que éstos se sientan avergonzados, y no motivados.
- Se espera que los líderes efectivos de Malasia muestren compasión y al mismo tiempo utilicen un estilo más autocrático que participativo.
- Los líderes alemanes efectivos se caracterizan por una alta orientación al desempeño, poca compasión, poca autoprotección, poca orientación hacia los equipos y altos niveles de autonomía y participación.

Fuentes: Basada en J. C. Kennedy, "Leadership in Malaysia: Traditional Values, International Outlook", *Academy of Management Executive*, agosto de 2002, pp. 15-17; F. C. Brodbeck, M. Frese y M. Javidan, "Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 16-29; M. F. Peterson y J. G. Hunt, "International Perspectives on International Leadership", *Leadership Quarterly*, otoño de 1997, pp. 203-231; R. J. House y R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management*, vol. 23, núm. 3, 1997, p. 463; y R. J. House, "Leadership in the Twenty-First Century", en A. Howard (ed.), *The Changing Nature of Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), p. 442.



Como parte de su capacitación de liderazgo, alrededor de 300 ejecutivos de Samsung Heavy Industries Ship Construction asisten durante una semana a un campo de entrenamiento militar ubicado en una base aérea en Corea del Sur. Desarrollar líderes efectivos que actúen como agentes de cambio es una de las prioridades de Samsung para ejecutar su plan de alcanzar ingresos por 400 000 millones de dólares y convertirse en una de las cinco compañías más importantes del mundo en 2020. A través de un entrenamiento de estilo militar, los participantes aprenden a desarrollarse mental, física y emocionalmente; cómo convertirse en una fuente de influencia para inspirar a otros a través de visión, valor y compromiso; y cómo motivar a los demás para alcanzar niveles más altos de desempeño.
Fuente: Reuters/Handout

debe a las presiones que existen hacia las tecnologías y prácticas administrativas comunes, como resultado de la competitividad global y las influencias multinacionales.

Convertirse en un líder efectivo

Las organizaciones necesitan líderes efectivos. Dos aspectos importantes para convertirse en un líder efectivo son la capacitación y el hecho de reconocer que algunas veces ser un líder efectivo implica *no* dirigir. Veamos estos aspectos.

CAPACITACIÓN DEL LÍDER Organizaciones de todo el mundo gastan miles de millones de dólares, yenes y euros en la capacitación y el desarrollo del liderazgo.[66] Estos esfuerzos adoptan muchas formas: desde programas de liderazgo de $50 000 ofrecidos por universidades como Harvard hasta experiencias de navegación en Outward Bound School. Aunque es probable que gran parte del dinero que se gasta en la capacitación de líderes ofrezca beneficios dudosos, nuestra revisión sugiere que los gerentes pueden hacer algunas cosas para obtener el mayor efecto posible de este tipo de capacitación.[67]

Primero, reconozcamos lo evidente. Algunas personas no tienen las características necesarias para ser líderes. Punto. Por ejemplo, existen evidencias que indican que la capacitación para el liderazgo tiene más probabilidades de ser exitosa con individuos que tienen un alto nivel de autovigilancia que con personas que no tienen esta característica. Estos individuos tienen la flexibilidad de cambiar su comportamiento según lo requieran las diferentes situaciones. Además, es probable que las organizaciones encuentren que los individuos con mayores niveles del rasgo llamado motivación para dirigir sean más receptivos a las oportunidades de desarrollo del liderazgo.[68]

¿Qué tipo de cosas relacionadas con ser un líder más efectivo podrían aprender los individuos? Tal vez sea un poco optimista pensar que se puede enseñar la "creación de una visión", pero sí es posible enseñar habilidades de implementación. Se puede entrenar a las personas para que desarrollen "un entendimiento acerca de los temas que son críticos para las visiones efectivas".[69] También es posible enseñar habilidades como el desarrollo de la confianza y la consejería. Además, los líderes pueden aprender habilidades para hacer análisis situacionales: pueden aprender la forma de evaluar las situaciones, cómo modificarlas para que se ajusten mejor a su estilo y cómo determinar cuáles conductas de liderazgo podrían ser más efectivas en ciertas situaciones.

SUSTITUTOS DEL LIDERAZGO A pesar de la creencia de que algunos estilos de liderazgo siempre serán efectivos sin importar la situación, ¡el liderazgo no siempre es importante! Las investigaciones indican que, en algunas situaciones, cualquier conducta que exhiba un líder es irrelevante. En otras palabras, ciertos individuos, puestos y variables organizacionales podrían actuar como "sustitutos del liderazgo", negando la influencia del líder.[70]

Por ejemplo, algunas de las características de los seguidores, como la experiencia, la capacitación, la orientación profesional o la necesidad de independencia, pueden neutralizar el efecto del liderazgo. Tales características podrían reemplazar la necesidad de los empleados de recibir el apoyo de un líder o de su capacidad para crear estructuras y reducir la ambigüedad de la tarea. De forma similar, los puestos que por naturaleza son poco ambiguos, y rutinarios o satisfactorios de forma intrínseca, podrían plantear pocas demandas a los líderes. Finalmente, características organizacionales como las metas formalizadas explícitas, las reglas y los procedimientos rígidos, o los grupos de trabajo cohesivos, pueden sustituir un liderazgo formal.

CAPÍTULO 18

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

18.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Definir qué es un líder y qué es el liderazgo.

Un líder es alguien que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa. El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que logre sus metas. Los gerentes deben ser líderes porque la dirección es una de las cuatro funciones de la administración.

18.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Comparar las primeras teorías del liderazgo.

Los primeros intentos por definir los rasgos del líder fueron infructuosos, aunque estudios posteriores encontraron ocho rasgos asociados con el liderazgo.

Los estudios de la Universidad de Iowa exploraron tres estilos de liderazgo. La única conclusión fue que los miembros del grupo se sentían más satisfechos con un líder democrático que con uno autocrático. Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio identificaron dos dimensiones de la conducta del líder: la estructura de iniciación y la consideración. En ocasiones, un líder que tenía estas características en un alto nivel lograba que el grupo tuviera un alto desempeño en la tarea y que sus miembros se sintieran muy satisfechos, aunque esto no ocurría siempre. Las investigaciones de la Universidad de Michigan estudiaron a líderes orientados a los empleados y líderes orientados a la producción, y concluyeron que los primeros podían lograr una alta productividad grupal y altos niveles de satisfacción en los miembros. La rejilla gerencial incluye el interés de los líderes por la producción y su interés por las personas, e identifica cinco estilos de líderes. Aunque la rejilla sugiere que el mejor líder es aquel que se preocupa mucho por la producción y por las personas, no se encontraron evidencias que respalden esa conclusión.

Como demostraron los estudios conductuales, el comportamiento de un líder tiene una naturaleza dual: un enfoque en la tarea y un enfoque en las personas.

18.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir las tres principales teorías de contingencia del liderazgo.

El modelo de Fiedler trató de definir el mejor estilo para situaciones particulares; midió el estilo del líder (orientado a la relación u orientado a la tarea) utilizando el cuestionario sobre el colega menos preferido. Fiedler también supuso que el estilo de un líder era un rasgo fijo y midió tres dimensiones de contingencia: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder de la posición. El modelo sugiere que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en situaciones muy favorables o muy desfavorables, y que los líderes orientados a la relación tienen un mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables.

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard se enfocó en la preparación de los seguidores. Los autores identificaron cuatro estilos de liderazgo: hablar (alta tarea-baja relación), vender (alta tarea-alta relación), participar (baja tarea-alta relación) y delegar (baja tarea-baja relación). También identificaron cuatro etapas de preparación: incapaz y no está dispuesto (usar el estilo de hablar), incapaz pero está dispuesto (usar el estilo de vender), capaz pero no está dispuesto (usar el estilo de participar), y capaz y dispuesto (usar el estilo de delegar).

El modelo del camino hacia la meta, creado por Robert House, identifica cuatro conductas del liderazgo: directiva, solidaria, participativa y orientada al logro. El autor supuso que un líder puede y debe ser capaz de utilizar cualquiera de estos estilos. Se encontraron las dos variables situacionales de contingencia en el entorno y en el seguidor. En esencia, el modelo del camino hacia la meta afirma que un líder debe proporcionar dirección y apoyo según sea necesario, es decir, estructurar el camino para que los seguidores puedan lograr las metas.

18.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir las teorías contemporáneas del liderazgo.

La teoría del intercambio líder-miembro (TILM) plantea que los líderes crean endogrupos y exogrupos, y que los individuos que conforman el endogrupo tienen mayores calificaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.

Un líder transaccional intercambia recompensas por productividad en tanto que un líder transformacional estimula e inspira a los seguidores para que alcancen sus metas.

Un líder carismático es un individuo entusiasta y seguro de sí mismo cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de ciertas formas. Las personas pueden aprender a ser carismáticas. Un líder visionario es capaz de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro.

Un líder de equipo tiene dos prioridades: administrar los límites externos del equipo y facilitar el proceso de equipo. Se involucran cuatro roles del líder: relación con los miembros externos, solucionador de problemas, administrador de conflictos y entrenador.

18.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar los temas contemporáneos que afectan al liderazgo.

Las cinco fuentes de poder de un líder son el poder legítimo (autoridad o puesto), coercitivo (castigo control), de recompensa (proporcionar recompensas positivas), del experto (pericia, habilidades o conocimientos especiales) y referente (recursos o rasgos deseables).

Los líderes de la actualidad enfrentan desafíos como administrar el poder, desarrollar la confianza, empoderar a los empleados, dirigir individuos de diversas culturas y convertirse en líderes efectivos.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS ✪

1. ¿Qué dice cada una de las cuatro teorías conductuales del liderazgo?
2. Explique el modelo de contingencia del liderazgo planteado por Fiedler.
3. ¿Cómo explican el liderazgo la teoría de liderazgo situacional y la teoría del camino hacia la meta?
4. ¿Qué es la teoría del intercambio líder-miembro y qué dice acerca del liderazgo?
5. Establezca las diferencias entre los líderes transaccionales y transformacionales, así como entre los líderes carismáticos y visionarios.
6. ¿Cuáles son las cinco fuentes de poder de un líder?
7. ¿Cree que en la realidad la mayoría de los gerentes utilizan un método de contingencia para aumentar la eficacia de su liderazgo? Explique.
8. ¿Los seguidores afectan la eficacia de un líder? Analice.

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO ✪

¿Alguna vez vio el programa *Undercover Boss* (Jefe encubierto)? Presenta al “jefe” de una compañía mientras trabaja encubierto en su propia organización para descubrir cómo funciona realmente. Por lo general, el ejecutivo trabaja así durante una semana; luego, los empleados con los que trabajó son llevados a las oficinas centrales de la compañía y reciben un castigo o una recompensa por sus actos. Han participado jefes de organizaciones que van desde Waste Management y White Castle hasta NASCAR y Yankee Candle. ¿Qué piensa? ¿Es ético que un líder actúe de forma encubierta en su propia organización? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué problemas éticos podrían surgir?

DESARROLLE SUS HABILIDADES para elegir un estilo de liderazgo efectivo

Acerca de la habilidad

Los líderes efectivos tienen la habilidad de ayudar a que los grupos que dirigen sean exitosos a medida que éstos pasan por las diferentes etapas de su desarrollo. No hay un solo estilo de liderazgo que sea siempre efectivo. Al elegir un estilo de liderazgo efectivo se deben tomar en cuenta los factores situacionales, como las características de los seguidores. Los factores situacionales claves que determinan la eficacia del liderazgo incluyen la etapa en el desarrollo del grupo,

la estructura de la tarea, el poder de la posición, las relaciones líder-miembro, el grupo de trabajo, las características de los empleados, y las culturas organizacional y nacional.

Pasos para practicar la habilidad

Si desea elegir un estilo de liderazgo efectivo, le recomendamos poner en práctica las siguientes sugerencias:

1. *Determine la etapa en que su grupo o equipo está operando: formación, tormenta, normatividad o desempeño.* Debido a que cada etapa implica diferentes problemas y conductas, es importante que sepa en cuál de ellas se encuentra su grupo. La *formación* es la primera etapa del desarrollo y es cuando las personas se unen a un grupo y ayudan a definir su objetivo, estructura y liderazgo. La *tormenta* es la segunda etapa y se caracteriza por un conflicto dentro del grupo. La *normatividad* es la tercera etapa, caracterizada por relaciones cercanas y cohesión. La cuarta etapa es el *desempeño*, que es cuando el grupo es completamente funcional.
2. *Si su equipo se encuentra en la etapa de formación, son deseables ciertas conductas de liderazgo*, como asegurarse de que todos los miembros del equipo se conozcan entre sí, responder preguntas de los miembros, trabajar para establecer las bases para la confianza y la apertura, modelar las conductas que espera en los miembros del equipo, y aclarar las metas, procedimientos y expectativas del grupo.
3. *Si su equipo se encuentra en la etapa de tormenta, son deseables ciertas conductas de liderazgo*, como identificar fuentes de conflicto y adoptar el papel de mediador, fomentar una filosofía de ganar-ganar, reafirmar la visión del equipo y sus valores y metas esenciales, fomentar una discusión abierta, fomentar un análisis de los procesos del equipo para identificar formas de mejorar la cohesión y el compromiso del equipo, y reconocer a los individuos y al equipo.
4. *Si su equipo se encuentra en la etapa de normatividad, son deseables ciertas conductas de liderazgo.* Estas conductas incluyen aclarar las metas y expectativas del equipo, dar a cada miembro y al equipo retroalimentación sobre su desempeño, alentar al equipo para que articule una visión para el futuro, y encontrar formas para comunicar en forma pública y abierta la visión del equipo.
5. *Si su equipo se encuentra en la etapa de desempeño, son deseables ciertas conductas de liderazgo*: dar retroalimentación habitual y continua del desempeño, fomentar la innovación y las conductas innovadoras, motivar al equipo para aprovechar sus fortalezas, festejar sus logros (pequeños y grandes) y proporcionarle el apoyo que necesita para continuar haciendo su trabajo.
6. *Revise si hay cambios de conducta en el grupo y ajuste su estilo de liderazgo como corresponda.* Dado que un grupo no es una entidad estática, suele atravesar periodos buenos y periodos malos. Usted debe ajustar su estilo de liderazgo a las necesidades de la situación. Si parece que el grupo necesita mayor dirección, désela; si parece que funciona a un alto nivel por sí mismo, proporcione el apoyo necesario para que siga funcionando en ese nivel.

Práctica de la habilidad

Las siguientes sugerencias son actividades que puede realizar para practicar las conductas necesarias para elegir un estilo de liderazgo efectivo.

1. Piense en un grupo o equipo al que pertenezca actualmente o en el que haya participado. ¿Qué estilo de liderazgo mostró el líder de este grupo? Mencione algunos ejemplos específicos de los tipos de conductas de liderazgo que utilizó. Evalúe el estilo de liderazgo. ¿Fue adecuado para el grupo? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué hubiera hecho diferente?
2. Observe a dos equipos deportivos, ya sea colegiales o profesionales, uno que considere extremadamente exitoso y otro que considere no exitoso. ¿Qué estilos de liderazgo parece que se ocupan en ambas situaciones? Proporcione ejemplos específicos de las conductas de liderazgo que observe. ¿Cómo calificaría los estilos de liderazgo? ¿Fueron adecuados para los equipos? ¿Por qué o por qué no? ¿En qué grado cree que estos estilos de liderazgo influyeron en los resultados de los dos equipos que observó?

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Es probable que todos hayamos tenido al menos una experiencia con un mal jefe. Sin embargo, ¿qué es un *mal jefe*? Y, más importante, ¿qué podría hacer usted en una situación como ésta?

Formen grupos de tres o cuatro estudiantes y elaboren una lista con las características y conductas que creen que podría exhibir un mal jefe. Luego, elaboren otra lista de lo que podrían hacer si se encontraran en una situación con un mal jefe. Sean realistas acerca de sus sugerencias; es decir, ¡no sugieran alterar el café del jefe o desinflar sus neumáticos!

GERENTE EN FORMACIÓN

- Piense en las diferentes organizaciones a las que pertenece. Observe los diferentes estilos de liderazgo que utilizan los líderes en esas organizaciones. Redacte un informe en el que describa esos estilos individuales (por favor, no incluya nombres) y evalúelos.
- Escriba acerca de tres personas que considere líderes efectivos. Haga una lista con las características que considera que los define como líderes efectivos.
- Piense en los momentos en que ha tenido que dirigir. Describa su propio estilo de liderazgo. ¿Qué podría hacer para mejorar su estilo de liderazgo? Elabore un plan de acción con los pasos que podría seguir. Incluya toda esta información en un informe breve.
- Los gerentes dicen que cada vez deben utilizar más la influencia para lograr que se haga el trabajo. Lleve a cabo una investigación sobre el arte de la persuasión. Haga una lista de sugerencias de cómo mejorar sus habilidades para influir en los demás.
- La siguiente es una lista de habilidades de liderazgo. Elija dos de ellas y desarrolle un ejercicio de entrenamiento que sirva para desarrollar o mejorar esa habilidad: construir comunidades de empleados; construir equipos; entrenar y motivar a los demás; comunicarse con impacto, confianza y energía; dirigir por medio del ejemplo; dirigir el cambio; tomar decisiones; proporcionar dirección y enfoque; y valorar la diversidad.
- Lecturas sugeridas por los autores: Stephen M. R. Covey con Rebecca Merrell, *The Speed of Trusts: The One Thing That Changes Everything* (Free Press, 2006); Nancy S. Ahlrichs, *Manager of Choice* (Davies-Black Publishing, 2003); John H. Zenger y Joseph Folkman, *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders* (McGraw-Hill, 2002); Robert H. Rosen, *Leading People* (Viking Penguin Publishing, 1996); Margaret J. Wheatley, *Leadership and the New Science* (Berrett-Koehler Publishers, 1994); Max DePree, *Leadership Jazz* (Dell Publishing, 1992); y Max DePree, *Leadership Is an Art* (Dell Publishing, 1989).
- Seleccione uno de los temas que se incluyen en la sección “temas de liderazgo en el siglo XXI”. Investigue sobre el tema y reúna sus hallazgos en una lista que presentará en la clase. Asegúrese de citar sus fuentes.
- Entreviste a tres gerentes sobre lo que piensan que se necesita para ser un buen líder. Describa sus hallazgos en un reporte y prepárese para presentarlo en la clase.
- Ponga por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Desarrollo de líderes



Inge Thulin (a la izquierda), el nuevo director general de 3M, y el antiguo director general de esta empresa, George Buckley, refuerzan la búsqueda de la compañía de un liderazgo de excelencia con base en seis atributos del líder: la habilidad para "trazar el camino; vigorizar e inspirar a los demás, demostrar ética, integridad y obediencia; entregar resultados; aumentar la producción; e innovar con ingenio".
Fuente: © ZUMA Press, Inc./Alamy

¿Qué tan importantes son los líderes excelentes para las organizaciones? Si le preguntara a George Buckley, director general recién jubilado de 3M, respondería que son sumamente importantes.[71] No obstante, también diría que los líderes excelentes no aparecen de la nada. Una compañía debe cultivar líderes que cuenten con las habilidades y capacidades que la ayuden a sobrevivir y prosperar. Y, al igual que un equipo de béisbol exitoso con buenas estadísticas de desempeño y que cuenta con un plan de desarrollo de jugadores, 3M tiene su propio sistema de cultivo, excepto que su sistema está diseñado para desarrollar líderes organizacionales.

El programa para el desarrollo del liderazgo de 3M es tan efectivo que ha sido nombrada una de las "20 mejores compañías por su liderazgo" en tres de los últimos cuatro años y, según Hay Consulting Group y la revista *Fortune*, es una de las 25 mejores compañías para desarrollar líderes talentosos. ¿En qué consiste el programa de liderazgo de 3M? Hace aproximadamente 10 años, el antiguo director general de la compañía (Jim McNerney, ahora director general de Boeing) y su equipo de excelencia dedicaron 18 meses a desarrollar un nuevo modelo de liderazgo para la compañía. Después de numerosas sesiones con lluvias de ideas y muchos debates acalorados, el grupo finalmente concluyó que existen seis "atributos de liderazgo" que consideraron esenciales para que la compañía tuviera la habilidad para ejecutar su estrategia y fuera capaz de rendir cuentas. Los seis atributos incluyen habilidades para "trazar el camino; vigorizar e inspirar a los demás, demostrar ética, integridad y obediencia; entregar resultados; aumentar la producción; e innovar con ingenio". Asimismo, bajo la guía de Buckley, y después bajo el liderazgo del recién nombrado director general Inge Thulin, la compañía continúa y refuerza su búsqueda de un liderazgo de excelencia con los seis atributos.

Cuando se le preguntó acerca de sus ideas respecto del liderazgo, Buckley dijo que cree que los líderes difieren de los gerentes. "Un líder se relaciona principalmente con la inspiración y un gerente se relaciona más con el proceso". Él cree que la clave para desarrollar líderes consiste en enfocarse en las cosas que se pueden desarrollar, como un pensamiento estratégico. También considera que los líderes no deben ascender en la organización con demasiada rapidez; necesitan tiempo para fracasar y aprender lo que se requiere para rectificar el camino.

Finalmente, cuando se le preguntó sobre su propio estilo de liderazgo, Buckley respondió: "la mejor forma para ser exitoso consiste en trabajar con personas que sean mejores que yo. Tener este tipo de confianza emocional es vital para los líderes. Uno desarrolla respeto por esas personas debido a que admira lo que hacen. Una vez que se desarrolla el respeto, se desarrolla la confianza. No importa qué tan artificial parezca, funciona". Y debe estar funcionando, ya que la compañía ocupó el lugar 18 en la lista de las compañías globales más admiradas de *Fortune* en 2012.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. ¿Qué piensa de la afirmación de Buckley acerca de que los líderes y los gerentes son diferentes? ¿Está de acuerdo? ¿Por qué o por qué no?
2. ¿Qué modelos, teorías o aspectos del liderazgo observa en este caso? Haga una lista y descríbalos.
3. Considere los seis atributos de liderazgo que son importantes para la compañía. Explique lo que cree que involucra cada uno. Luego, analice como podrían desarrollarse y medirse.
4. ¿Qué le enseña este caso acerca del liderazgo?

CASO DE APLICACIÓN 2 Liderazgo radical

Ricardo Semler, director general de Semco Group en Sao Paulo, Brasil, es considerado por muchos un individuo radical.[72] Nunca ha sido el tipo de líder que la mayoría de las personas esperaría que estuviera a cargo de un negocio de miles de millones de dólares. ¿Por qué? Semler viola todas las "reglas" tradicionales del liderazgo. Se trata de un líder que interviene poco y que ni siquiera tiene una oficina en el centro operativo de la compañía. Al ser el "principal defensor y el evangelista más incansable" de la administración participativa, Semler dice que su filosofía es sencilla: trata a las personas como adultos y responderán como adultos.



El liderazgo radical de Ricardo Semler, quien confía en los empleados para que tomen decisiones importantes acerca de sus horarios de trabajo, niveles salariales, supervisores, liderazgo corporativo e iniciativas estratégicas, se basa en su creencia de que el autogobierno es necesario para crear una organización flexible que podrá sobrevivir y progresar en un ambiente político y económico caótico.
Fuente: Kali9/Getty Images

Su método de administración participativa se destaca por la creencia de que "las organizaciones progresan más cuando confían en sus empleados para que apliquen su creatividad e ingenuidad en el servicio de toda la empresa y para tomar decisiones importantes acerca del flujo del trabajo, incluyendo la posible selección y elección de sus jefes". Y, según Semler, su método funciona… y funciona bien. Pero, ¿cómo funciona en realidad?

En Semco, uno no encuentra la mayoría de las trampas de las organizaciones y de la administración; no hay diagramas organizacionales, planes de largo plazo, declaraciones de valores corporativos, códigos de vestimenta, reglas escritas o manuales de políticas. Los empleados de la compañía deciden sus horarios de trabajo y sus niveles salariales. Los subordinados deciden quiénes serán sus jefes y también revisan su desempeño. Los trabajadores también eligen el liderazgo corporativo y deciden la mayoría de las nuevas iniciativas estratégicas de la compañía. Cada persona tiene un voto, incluyendo Ricardo Semler.

¿Por qué Semler decidió que esta forma de liderazgo radical era necesaria? Y, ¿realmente funciona? Semler no busca un autogobierno tan radical por un motivo altruista oculto; más bien consideró que era la única forma de construir una organización que fuera lo suficientemente flexible y resistente para prosperar en épocas turbulentas. Semler afirma que este método ha permitido que Semco sobreviva a las políticas y la economía llenas de altibajos de Brasil. Aunque la economía y el liderazgo político del país han pasado de un extremo a otro, e incontables bancos y compañías brasileños han fracasado, Semco ha sobrevivido. Y no sólo ha sobrevivido, sino que ha prosperado, y Semler lo atribuye a la flexibilidad (de su compañía y, más importante, de sus empleados).

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ✪

1. Describa el estilo de liderazgo de Ricardo Semler. ¿Cuáles cree que podrían ser las ventajas y las desventajas de su estilo?
2. ¿Qué desafíos podría enfrentar un líder radicalmente "poco participativo"? ¿Cómo podrían enfrentarse tales desafíos?
3. ¿Cómo podrían identificarse los futuros líderes en esta organización? ¿Será importante la capacitación en liderazgo en esta organización? Analice.
4. ¿Qué podrían aprender otros negocios del estilo de liderazgo de Ricardo Semler?

PARTE 6 Práctica administrativa

La disyuntiva de un gerente

¿Cómo se sentiría si al llegar a su nuevo empleo su jefe le pidiera que hiciera algo que nunca ha hecho, y tuviera que admitir el hecho de que no sabe cómo hacerlo? Lo más probable es que cualquiera de nosotros se sintiera inadecuado, muy incómodo e incompetente. Ahora, imagine cuán extraña y embarazosa sería la situación si, después de experimentar tal incidente, tuviera que irse a casa con su jefe, porque resulta que casualmente se conocen desde la infancia y son compañeros de vivienda. Esto es lo que les ocurrió a John, Glen y Kurt. John y Kurt son empleados de una empresa de software fundada por su amigo Glen y otras cuatro personas. Hoy en día, el negocio está conformado por 39 empleados, y los "amigos" han descubierto que mezclar el trabajo y la amistad no siempre es fácil. En casa son iguales. Comparten un condominio de tres habitaciones, y se dividen las labores domésticas y otras tareas. Sin embargo, al llegar al trabajo, la igualdad se queda en la puerta. Glen es jefe de John, mientras que Kurt está a cargo de otro gerente. Hace poco, la empresa se mudó a sus nuevas instalaciones. Debido a que forma parte de un equipo de trabajo integrado por cuatro personas, a Glen le concedieron una oficina situada en una esquina y con ventanas. Por su parte, a John le asignaron un cubículo cerrado, y resintió mucho el hecho de que Glen no se esforzara por conseguirle un mejor lugar de trabajo. Sin embargo, no se quejó porque no quería obtener una oficina únicamente por ser amigo de Glen. Otro problema inminente es resultado de la continua competencia entre los amigos, ya que cada uno de ellos se esfuerza por trabajar más que el otro. De hecho, el jefe de Kurt está preocupado porque ha notado que éste se halla a punto de sucumbir al agotamiento. Además, siempre que se discute el desempeño de la compañía se dan situaciones incómodas. Cuando Glen quiere expresar algo que tiene que ver con el trabajo, suele reprimirse. Y también está el asunto de cómo será el futuro: si esta compañía de software llegara a ser adquirida por una empresa más grande, Glen y sus tres socios resultarían muy beneficiados desde el punto de vista financiero, y esa posibilidad genera sentimientos encontrados entre los amigos. Aunque la solución obvia sería que éstos se mudaran a casas distintas, el alquiler de departamentos es muy caro en la zona y, por otro lado, no quieren romper su amistad.

Póngase en los zapatos de Glen. Utilizando lo que ha aprendido en la parte 6 acerca del comportamiento individual, la comunicación, la motivación de empleados y el liderazgo, explique qué haría para manejar esta situación.

Perspectiva global

Como descubrió en esta parte del libro, lograr la participación de los empleados es un tema importante para los gerentes. Éstos quieren que sus subalternos estén conectados con su trabajo, y que se sientan satisfechos y entusiastas con su labor… en otras palabras, que se involucren con su empleo. ¿Por qué es tan relevante lograr esta meta? Porque el nivel de involucramiento de los empleados sirve como indicador de la salud organizacional y, en última instancia, de los resultados del negocio, de su éxito o de su fracaso. Los datos más recientes disponibles (correspondientes a 2011) en relación con el involucramiento de empleados a nivel global indican que éste ha mejorado un poco (de 56 por ciento en 2010 a 58 por ciento en 2011). En otras palabras, 58 por ciento de los empleados a nivel mundial afirman sentirse involucrados, apasionados y profundamente conectados con su trabajo. El incremento más grande en el nivel de involucramiento se dio en la región de Asia Pacífico; en Europa, también se dio un pequeño incremento; en Latinoamérica, la tendencia fue a la baja. Por lo que se refiere a Norteamérica, el nivel de involucramiento de los empleados se mantuvo sin cambio. Pero consideremos también el lado negativo de la estadística. Si 58 por ciento de los empleados reconocieron sentirse involucrados con sus trabajos y sus organizaciones, podría decirse que cuatro de cada diez empleados a nivel mundial sienten poco o nulo involucramiento con sus labores.

Así las cosas, ¿qué pueden hacer los gerentes para mantener involucrados a sus empleados? Entre los esfuerzos más relevantes en este sentido están ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, dar reconocimiento y tener una buena reputación como organización.

Analice las preguntas siguientes tomando en consideración lo que aprendió en la parte 6:

- *Analice la siguiente pregunta. ¿Qué papel cree usted que desempeñan factores externos como la crisis económica global o la cultura nacional en los niveles de involucramiento de los empleados.*
- *¿Qué papel desempeñan los programas motivacionales de una organización en el involucramiento de un empleado? Analice?*
- *¿De qué manera podría verse afectado el nivel de involucramiento de los empleados por el estilo de liderazgo de un gerente? Analice la pregunta?*
- *Revise el análisis que hicimos en esta parte respecto de la comunicación gerencial. ¿Qué podrían hacer los gerentes para lograr que su manera de comunicarse afecte el nivel de involucramiento de sus empleados?*
- *Imagine que trabaja como gerente en una organización cuya fuerza laboral está conformada por personas de diferentes "generaciones". ¿Qué haría para involucrar a los empleados? ¿Considera que podría resultar más difícil involucrar a los empleados de la generación Y? Analice la pregunta.*

Fuentes: M. Wilson, "Study: Employee Engagement Ticking Up, But It's Not All Good News", [www.hrcommunication.com], 18 de junio de 2012; "2012 Trends in Global Employee Engagement", www.aon.com, 17 de junio de 2012; K. Gurchiek, "Engagement Erosion Plagues Employers Worldwide", HR Magazine, *junio de 2012, p. 17; y T. Maylett y J. Nielsen, "There Is No Cookie-Cutter Approach to Engagement", T&D, abril de 2012, pp. 54-59.*

Caso continuo

Starbucks – Dirección

Cuando una persona es contratada y se une a una organización, los gerentes deben supervisar y coordinar su trabajo de manera que los objetivos organizacionales puedan ser perseguidos y cumplidos. En esto radica la función administrativa de la dirección, ¡y vaya que es importante! Pero también puede ser muy



Consciente de que su personal es el corazón y el espíritu de su éxito, Starbucks valora a sus empleados y ha creado un entorno que los motiva a trabajar con eficiencia y eficacia, recompensa sus logros, y les da oportunidades de capacitación y beneficios muy generosos. Los baristas que aparecen en la fotografía sosteniendo bolsas de regalos destinadas a los participantes en una reunión anual de la empresa, son un ejemplo del empleado "ideal" de Starbucks: adaptable, capaz de motivarse a sí mismo, apasionado y un creativo colaborador". *Fuente: Elaine Thompson/AP Photo*

desafiante. Lograr un adecuado manejo del personal implica comprender sus actitudes, comportamientos, personalidades, esfuerzos de trabajo individual y en equipo, conflictos, etc. Es, por lo tanto, una labor compleja. De hecho, comprender cómo se comportan las personas y por qué hacen lo que hacen a veces resulta verdaderamente difícil. Starbucks ha trabajado mucho por crear un entorno laboral en el que los empleados (partners) se *sientan motivados* y *deseosos* de hacer su mejor esfuerzo. Según Howard Schultz, "Queremos lo mismo que todas las personas: que nos respeten y valoren como empleados, y que nos aprecien como clientes".

Starbucks – Enfoque en los individuos

Aunque hoy en día su empresa cuenta con más o menos 149 000 partners de tiempo completo o parcial en todo el mundo, algo que ha sido fundamental para Howard Schultz, desde que se hizo cargo de Starbucks, es la relación con sus empleados. De acuerdo con sus propias palabras: "Sabemos que nuestro personal constituye el corazón y el espíritu de nuestro éxito. Nuestros empleados son invaluables y los tratamos en consecuencia". Una de las acciones con las que Starbucks demuestra su interés por la relación con sus partners, es una encuesta actitudinal que realiza para dar oportunidad a los partners de expresar sus opiniones y compartir sus experiencias. El estudio sirve también para medir la satisfacción y el involucramiento generales, es decir, el grado en que los partners están conectados con la compañía. Éste ha sido un mecanismo muy efectivo para que Starbucks manifieste su preocupación por lo que piensan sus empleados.

Por ejemplo, a principios de 2010, se llevó a cabo una encuesta enfocada en los puntos de vista de los partners de Starbucks en Estados Unidos y Canadá, así como en los centros de soporte regional e internacional de Europa/Medio Oriente/África, Asia Pacífico y Latinoamérica, en la Starbucks Coffee Trading Company de Suiza, en la Starbucks Coffee Agronomy Company de Costa Rica y en la tostadora de café de Ámsterdam. Al término de la encuesta, Howard Schultz agradeció a los partners por haberla respondido; además, reconoció que los dieciocho meses anteriores habían sido difíciles (fue la época en que Schultz reasumió el cargo de director general de la compañía) y que, a lo largo de los mismos, se habían impuesto demandas excesivas sobre los partners. Las decisiones tomadas fueron duras y despertaron muchas emociones e, independientemente del nivel jerárquico que se ocupara, para nadie fue sencillo superar la crisis financiera por la que atravesaba la empresa. Sin embargo, Schultz reiteró también que su compromiso fundamental era con los partners y con reinventar la experiencia de éstos dentro de la organización. Aunque los resultados no se hicieron públicos, lo más seguro es que los gerentes hayan tenido acceso a los comentarios positivos y negativos vertidos por los partners respecto de sus experiencias y sentimientos. La encuesta fue un buen barómetro para evaluar las actitudes de los empleados después de una época complicada de transición y transformación de la compañía. Encuestas anteriores habían suministrado indicadores relevantes sobre las actitudes de los empleados. Por ejemplo, en una encuesta efectuada en 2005, más de la mitad (64 por ciento) de los partners respondieron los cuestionarios, una cifra muy superior a la de quienes contestaron la realizada en 2003 y que arrojó una tasa de participación de sólo 46 por ciento. Las respuestas a preguntas sobre la satisfacción laboral y el involucramiento de los empleaos fueron extremadamente positivas: 87 por ciento de los partners afirmaron sentirse satisfechos o muy satisfechos, y 73 por ciento se dijeron involucrados con la empresa (en la encuesta de 2003 las cifras correspondientes fueron de 82 por ciento en cuanto a satisfacción y 73 por ciento en involucramiento). Por otro lado, los partners dijeron específicamente "saber qué se espera de ellos en el trabajo; considerar que alguien se preocupa por ellos en el entorno laboral; y trabajar con gerentes que fomentan el equilibrio entre la vida personal y profesional". A pesar de ello, los partners identificaron algunas áreas en las que, según ellos, se requerían mejoras. Entre ellas estaban "celebrar más el éxito; proporcionar mejor asesoramiento y retroalimentación; y mejorar la comunicación con los partners". Por su parte, los gerentes de Starbucks han tratado de dar solución a muchas de las preocupaciones detectadas por estas encuestas o a través de otros medios.

Todas las organizaciones requieren empleados que sean capaces de llevar a cabo su labor con eficiencia y eficacia. Starbucks ha declarado que quiere contar con empleados que sean "adaptables, capaces de motivarse a sí mismos, apasionados y colaboradores creativos". Como puede ver, este partner "ideal" debe tener fortalezas individuales y poder trabajar como parte de un equipo, y esto resulta cierto sobre todo en las cafeterías, ya que es ahí en donde los individuos deben trabajar en conjunto para proveer al cliente la experiencia que espera obtener al entrar en contacto con Starbucks. Si esto no se logra, lo más probable es que se vea afectada la capacidad de la empresa para cumplir su misión y sus objetivos.

La comunicación en Starbucks

Mantener el flujo de la comunicación organizacional en todas las direcciones es muy importante para Starbucks. Y ese compromiso comienza en los niveles más altos de la organización. Howard Schultz trata de visitar por lo menos 30 o 40 cafeterías cada semana. Esta estrategia no sólo permite que el director general obtenga una perspectiva directa de lo que ocurre en el campo, sino que también da oportunidad a los partners de hablar con el miembro más importante de la compañía. Además, a Schultz le gusta "salir al campo" y visitar las cafeterías y las plantas de tostado. Hace poco, Schultz pasó algún tiempo en Beijing departiendo con más de 1 200 partners de Starbucks, así como con sus padres y otros familiares. El evento fue organizado para reconocer el muy

especial papel que juegan las familias chinas y poner de relieve el compromiso de la empresa hacia sus *partners*. A pesar de estos esfuerzos implementados por los ejecutivos de más alto nivel de la compañía, los partners han señalado en distintas encuestas que la comunicación necesita mejorar. Los gerentes prestaron oído a estos comentarios e introdujeron algunos cambios.

Un primer intento fue la creación de un boletín interno en video, cuyo propósito es hacer llegar a los partners noticias de la empresa y diversos anuncios. Otro cambio consistió en la implementación de una auditoría interna de comunicación que solicita retroalimentación a *partners* seleccionados al azar respecto de cómo lograr que la comunicación sea más eficaz en la compañía. Por otro lado, los partners pueden externar sus preocupaciones sobre las acciones o decisiones que, desde su punto de vista, no sean consistentes con los lineamientos estipulados por el equipo Mission Review, un grupo conformado en 1991 con la participación de gerentes y empleados. Este concepto ha funcionado tan bien en Norteamérica, que muchas de las unidades internacionales de Starbucks están brindando foros de comunicación similares a sus partners.

Starbucks – Motivación de empleados

Una anécdota de la niñez de Howard Schultz nos da algunos indicios sobre cómo se conformó su filosofía en relación con el trato al personal. El padre de Schultz trabajó arduamente como obrero en distintas empresas. Sin embargo, cuando no tenía empleo, sencillamente no generaba ingresos económicos. Howard tenía 7 años cuando su padre sufrió una fractura de tobillo; en aquella época, la familia “no tenía ingresos, seguro médico, ni compensaciones para empleados, nada que pudiera darle un respiro”. La imagen de su padre con la pierna enyesada, incapaz de trabajar, dejó una impresión imborrable en el joven Schultz. Muchos años después, cuando su progenitor murió de cáncer de pulmón, “no contaba con ahorros ni pensión y, lo más importante, nunca había alcanzado una sensación de dignidad y logro del trabajo que para él sí era significativo”. La triste realidad de los entornos laborales que afrontó su padre ejerció un efecto tan poderoso en Howard, que se prometió que “si alguna vez llegaba a ocupar una posición en la que pudiera hacer la diferencia, no se olvidaría de la gente”. Ésas son las experiencias personales que moldearon el interés de Starbucks por sus partners; son la causa de las relaciones y los compromisos que la compañía establece con todos y cada uno de sus empleados. De hecho, durante la más reciente crisis económica, un accionista institucional le sugirió a Schultz que eliminara el seguro médico para los empleados de medio tiempo. ¿Cuál fue la respuesta de Schultz? Que no había posibilidad alguna de que Starbucks prescindiera de ese beneficio.

Uno de los mejores ejemplos de la manera en que Schultz trata al personal es el paquete Total Pay que ofrece a ciertos partners de tiempo completo y medio tiempo. El paquete incluye un salario base, bonos, un plan integral de salud, planes de tiempo libre pagado, opciones bursátiles, un programa de ahorro y otras prestaciones (entre las cuales está la dotación de una libra de café cada semana). Aunque los beneficios específicos difieren en cada región y en cada país, todos los partners internacionales de Starbucks comparten la filosofía “Total Pay”. Por ejemplo, en Malasia y Tailandia, los partners tienen acceso a amplias oportunidades de capacitación para crecer profesionalmente, además de recibir un seguro médico, vacaciones pagadas, permisos de ausencia por enfermedad y otros beneficios. En Turquía, el paquete “Total Pay” incluye subsidios de transportación y atención gratuita por el médico de la compañía.

El reconocimiento a los partners también es importante en Starbucks. La empresa tiene varios programas formales de reconocimiento que los partners pueden utilizar como herramientas para animar, recompensar e inspirarse unos a otros. Estos programas van desde los premios que da la compañía hasta reconocimientos especiales que otorgan informalmente los compañeros de trabajo. Otra herramienta en este sentido (desarrollada en respuesta a una sugerencia hecha en la encuesta de empleados) es una tarjeta de reconocimiento inmediato que se da a los partners por su éxito individual o en equipo.

Cuando los partners enfrentan alguna circunstancia particularmente difícil (como un desastre natural, un incendio o una enfermedad), la empresa pone a su disposición el fondo CUP (por las siglas de Caring Unites Partners), que les ofrece apoyo financiero. Tras el paso de los huracanes Katrina y Rita en 2005, más de 300 partners de la región de la Costa del Golfo recibieron un monto superior a los 225 000 dólares en asistencia que provenían de dicho fondo. En China, Starbucks tiene una reserva de 1 millón de yuanes (más o menos 165 000 dólares al tipo de cambio de 2014) para el fondo CUP nacional, con el propósito de utilizarlo para dar respaldo financiero a los partners que tengan necesidades inmediatas o significativas. Éste es el tipo de atención y solidaridad que Howard Schultz se comprometió a ofrecer cuando vio que su padre estaba incapacitado para trabajar y generar ingresos debido a un tobillo fracturado.

En 2012 y 2013, Starbucks fue incluida una vez más en la lista de las 100 Mejores compañías para trabajar publicada por la revista Fortune, honor que le fue concedido por primera vez en 1998. Aunque ser considerada una gran compañía para trabajar es un gran logro, la posición de Starbucks ha declinado con el paso del tiempo. En 2008, ocupó el 7º lugar; en 2009, el 24º; en 2010, el 93º; y en 2011, el 98º. En 2012, logró subir al sitio 73; pero en 2013, descendió una vez más al 94º. Como muchas empresas, Starbucks tuvo que tomar decisiones estratégicas muy difíciles durante uno de los periodos más complejos, económicamente hablando, que se han enfrentado en tiempos recientes. Sin embargo, y a pesar de los desafíos, el hecho de que se le siga incluyendo en la lista de las 100 mejores empresas es un testimonio del buen trato que Starbucks brinda a sus partners.

Starbucks – Fomento al liderazgo

No es de sorprender que Howard Schultz tenga puntos de vista muy definidos respecto del liderazgo. Según él, para ser un gran líder, es necesario encontrar el equilibrio entre celebrar los logros alcanzados por la compañía en el pasado y saber cuándo es mejor cambiar el estado de las cosas. Además, ha dicho que los grandes líderes tienen que identificar la ruta que debe seguir la organización y luego desarrollar entre el personal la confianza suficiente para que también la sigan, eliminando cualquier tentación de “desviarse a un camino más sencillo”. Asimismo, ha mencionado que los líderes, particularmente los que trabajan en empresas en crecimiento, necesitan permanecer fieles a los valores y principios que han guiado la operación del negocio y no dejar que dichos valores se vean comprometidos por la ambición de crecimiento.

Desde 1982, Howard Schultz ha dirigido a Starbucks de manera favorable para su crecimiento, así como para cumplir, e incluso exceder, sus objetivos ética y responsablemente. Desde la creación de los principios guía de la compañía hasta la implementación de diversas iniciativas estratégicas innovadoras, Schultz

nunca ha dejado de lado su creencia de lo que Starbucks podría y debe ser. En 2011, *Fortune* lo nombró Empresario del año.

A diferencia de lo que ocurre en muchas empresas, Starbucks y Howard Schultz se han tomado muy en serio sus responsabilidades de sucesión del liderazgo. En 2000, cuando Schultz todavía fungía como director general de la compañía, decidió asumir el cargo de presidente. Su reemplazo, Orin Smith (presidente y director general de Starbucks Coffee U. S.), fue preparado concienzudamente para ocupar la dirección general de la empresa. A su vez, Smith se adjudicó como principal prioridad la planeación de su propia sucesión. Antes que nada, estableció la fecha en que concluiría su labor: 2005, cuando cumpliera 62 años de edad. Luego, se dedicó a supervisar el desarrollo de las habilidades de liderazgo de sus ejecutivos de más alto rango. Tras dos años en el cargo, Smith reconoció que los candidatos internos con más posibilidades de reemplazarlo todavía tendrían que "madurar" antes de asumir la dirección general en la fecha estipulada. En ese punto, se decidió ampliar la búsqueda de un sucesor promisorio fuera de la empresa. Fue entonces que Starbucks contrató a Jim Donald, quien hasta entonces se había desempeñado como presidente y director general de Pathmark, una cadena regional de tiendas de comestibles. A lo largo de 3 años, Donald se vio sujeto a un proceso de inmersión en el negocio de Starbucks al ocupar la presidencia de su división más grande, la unidad norteamericana, antes de asumir el puesto de director general en 2005, según lo planeado. Sin embargo, como comentamos en las partes previas, a principios de 2008, Jim Donald fue removido del cargo y Howard Schultz se puso una vez más al frente de la empresa. En aquella época, Schultz se dio cuenta de que debía reasumir su papel de líder para transformar y revitalizar a Starbucks.

La compañía reconoce también la importancia de contar con individuos que tengan habilidades sobresalientes de liderazgo en todas sus áreas. Además de la capacitación para el desarrollo del liderazgo que ofrece a los gerentes de más alto nivel, Starbucks ha implementado un programa llamado *Learning to Lead* (Aprendiendo a liderar) para fomentar las habilidades de liderazgo en sus baristas. Este programa de capacitación cubre asimismo las operaciones de las cafeterías y las prácticas de administración más eficaces. Por otro lado, Starbucks ofrece cursos de capacitación adicionales en temas como asesoramiento y da retroalimentación para contribuir a que los gerentes mejoren sus habilidades interpersonales.

Preguntas de análisis

1. ¿Le sorprenden los avasalladoramente positivos resultados obtenidos en la encuesta de *partners* de 2005? ¿Por qué o por qué no? ¿Considera que dar a los empleados la oportunidad de expresar sus opiniones a través de una encuesta actitudinal es benéfico? ¿Por qué o por qué no?
2. ¿Cómo podrían afectar los resultados de la encuesta de partners el trabajo que realiza el gerente de una cafetería Starbucks? ¿Y el de un gerente distrital? ¿Y el del presidente de desarrollo global? ¿Cree que este tipo de encuestas afecta de manera distinta la dirección de los gerentes de los diferentes niveles jerárquicos? ¿Por qué o por qué no?
3. A medida que Starbucks siga expandiéndose globalmente, ¿qué factores podrían afectar las respuestas de los partners a las encuestas? ¿Qué implicaciones tiene esto para los gerentes?
4. Revise la descripción de los tipos de personas que busca Starbucks. ¿Qué problemas relativos al comportamiento individual podrían surgir al manejar ese tipo de personal? (Piense en términos de actitudes, personalidad, etc.) ¿Qué problemas podrían presentarse en los equipos de trabajo? (Piense en términos de las características de los equipos exitosos. Pista: ¿una persona puede ser apasionada y capaz de motivarse a sí misma, y *al mismo tiempo*, desempeñarse bien como integrante de un equipo?)
5. Analice el concepto del empleado "ideal" de Starbucks en términos de las distintas teorías de los rasgos de personalidad.
6. En sus propias palabras, describa el entorno laboral que Starbucks ha tratado de crear. ¿Qué impacto podría tener éste en lo concerniente a la motivación de empleados?
7. Utilizando el modelo de las características del puesto, presentado en la figura 17-6, rediseñe el puesto de un trabajador de medio tiempo de manera que resulte más motivador. Luego, haga lo mismo con el puesto de un gerente de cafetería.
8. ¿Podría afirmarse que Starbucks se "preocupa" en exceso por sus *partners*? ¿Es posible que una empresa trate a sus empleados demasiado bien? ¿Por qué?
9. Howard Schultz ha dicho: "Queremos lo mismo que todas las personas: que nos respeten y valoren como empleados, y que nos aprecien como clientes". ¿Considera que la compañía respeta y valora a sus *partners*? Explique su punto de vista. ¿Qué cree que implica esto respecto de las relaciones con sus empleados?
10. Jim Donald, ex director general de la empresa, dijo una vez: "El dinero que se invierte en poner a la gente antes que nada, es dinero bien invertido". ¿Concuerda con él o no? ¿Por qué?
11. Si fuera un ejecutivo, ¿le preocuparía saber que su empresa tuvo una caída en la lista de las mejores compañías para trabajar? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué acciones correctivas pondría en práctica?
12. Mencione algunos ejemplos de los tipos de comunicación que se dan en Starbucks.
13. Imagine que trabaja como gerente de una cafetería Starbucks ubicada en Birmingham, Alabama. ¿Cómo se mantendría al tanto de lo que ocurre en la compañía? ¿Cómo daría a conocer sus preocupaciones o problemas?
14. Describa el estilo de liderazgo de Howard Schultz. ¿Considera que sus métodos serían apropiados en otros tipos de organizaciones? ¿Por qué?
15. ¿Está de acuerdo con la idea de que la planeación de la sucesión en el liderazgo es importante? ¿Por qué o por qué no?
16. ¿Qué está haciendo "bien" Starbucks respecto de la función de dirección? ¿Está haciendo algo "mal"? Explique su punto de vista.
17. ¿Cuál de los principios de la compañía (visite su sitio Web) influye en la función administrativa de dirección? Explique cómo afectaría el principio (o principios) en cuestión la manera en que los gerentes lidian con (a) los problemas de comportamiento individual; (b) los problemas de comunicación; (c) las técnicas de motivación; y (d) los estilos o métodos de liderazgo.

Notas de la Parte 6 del Caso continuo

Boletín de prensa, "Starbucks Strengthens Commitment to Being the Employer of Choice in China", news.starbucks.com, 18 de abril de 2012; J. Certner, "Starbucks: For Infusing a Steady Stream of New Ideas to Revive Its Business", *Fast Company*, marzo de 2012, pp. 112+; D. A. Kaplan, "Strong

Coffee", *Fortune*, 12 de diciembre de 2011, pp. 100+; "Howard Schultz, On Getting A Second Shot", *Inc*., abril de 2011, pp. 52-54; C. Cain Miller, "A Changed Starbucks. A Changed CEO", *New York Times Online*, 12 de marzo de 2011; "Howard Schultz Promises Partners a Better Starbucks Experience in the Future", *StarbucksMelody.com*, www.starbucksmelody.com/2010/03/06/howard-schultz-promises-partners-a-better-starbucks-experience-in-the-future/, 6 de marzo de 2010; M. Moskowitz, R. Levering y C. Tkaczyk, "The List: 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 8 de febrero de 2010, pp. 75+; anuncio publicitario de Starbucks en *USA Today*, 19 de mayo de 2009, p. A9; entrevista con Jim Donald, *Smart Money*, mayo de 2006, pp. 31-32; A. Serwer, "Interview with Howard Schultz", *Fortune* (Europa), 20 de marzo de 2006, pp. 35-36; W. Meyers, "Conscience in a Cup of Coffee", *US News & World Report*, 31 de octubre de 2005, pp. 48-50; J. M. Cohn, R. Khurana y L. Reeves, "Growing Talent As If Your Business Depended On It", *Harvard Business Review*, octubre de 2005, pp. 62-70; entrevista con Jim Donald, *Fortune*, 4 de abril de 2005, p. 30; P. Kafka, "Bean Counter", *Forbes*, 28 de febrero de 2005, pp. 78-80; S. Gray, "Starbucks's CEO Announces Plan to Retire in March", *Wall Street Journal*, 13 de octubre de 2004, p. A6; y A. Serwer y K. Bonamici, "Hot Starbucks to Go", *Fortune*, 26 de enero de 2004, pp. 60-74.

Apéndice

Administración de iniciativas empresariales

CONTEXTO del emprendedurismo

Russell Simmons es un emprendedor.[1] Fue uno de los fundadores de Def Jam Records, motivado por el hecho de que el naciente grupo de artistas neoyorquinos dedicados al hip-hop necesitaba una compañía grabadora, y las ya constituidas se rehusaban a dar oportunidades a los cantantes desconocidos. Además de Def Jam, la corporación de Simmons, Rush Communications, controlaba una compañía de administración, una empresa de ropa llamada Phat Farm, una casa productora de películas, varios programas de televisión, una revista y una agencia publicitaria. En 1999, Simmons vendió su participación en Def Jam a Universal Music Group y, en 2004, se deshizo también de Phat Farm. Hoy en día, su interés está centrado en UniRush, una compañía de Cincinnati que vende una tarjeta de débito Visa prepagada, así como en Russell Simmons Argyle Culture, una línea de ropa, gafas y accesorios de última tendencia para varones. Recientemente, el reconocido diario estadounidense *USA Today* nombró a Simmons como una de las 25 personas más influyentes de Estados Unidos en los últimos 25 años. Por su parte, la revista Inc. le concedió el título de uno de los 25 emprendedores más fascinantes del país.

En este apéndice analizaremos las actividades en las que participan los emprendedores como Russell Simmons. Comenzaremos por revisar el contexto del emprendedurismo, para luego examinar esta disciplina desde la perspectiva de las cuatro funciones gerenciales: planear, organizar, dirigir y controlar.

¿Qué es el emprendedurismo?

El **emprendedurismo** es el proceso de iniciar un nuevo negocio, por lo general en respuesta a la detección de alguna oportunidad. Los emprendedores se mantienen al tanto de cualquier oportunidad que les permita cambiar, revolucionar, transformar o introducir nuevos productos o servicios. Por ejemplo, Hong Liang Lu, de UTStarcom, sabía que menos de 10 por ciento de la población china tenía contratados los servicios de un sistema telefónico de líneas terrestres que brindaba muy mala atención.[2] A partir de esa información, decidió que la tecnología inalámbrica podía dar una alternativa de más calidad a todas esas personas. Hoy en día, el muy económico servicio de telefonía celular que ofrece la compañía ha alcanzado tal éxito en China, que cuenta con más de 66 millones de suscriptores y sigue creciendo. Buscando consolidar sus logros, la empresa de Lu está ampliando sus operaciones a otros mercados, como África, el Sudeste Asiático, India y Panamá.

emprendedurismo
Término derivado del inglés *entrepreneurship* que hace referencia al proceso de iniciar un nuevo negocio, por lo general en respuesta a la detección de alguna oportunidad. Equivalente al conocido “espíritu empresarial”

Muchas personas consideran que las iniciativas emprendedoras y las pequeñas empresas son lo mismo, pero no es así. Existen algunas diferencias clave que las distinguen entre sí. Los emprendedores crean **iniciativas emprendedoras**, esto es, organizaciones que buscan oportunidades, se caracterizan por implementar prácticas innovadoras, y tienen como objetivos principales el crecimiento y la rentabilidad. Por su parte, las **pequeñas empresas** son organizaciones de propiedad, financiamiento y operación independientes, conformadas por menos de 100 empleados, no se involucran necesariamente en prácticas nuevas o innovadoras, y tienen un impacto limitado en su industria.[3] El tamaño de la pequeña empresa no implica que sea emprendedora. Para considerarlo como tal, cualquier negocio debe ser innovador y estar siempre a la busca de nuevas oportunidades. Además, si bien las iniciativas emprendedoras pueden ser pequeñas al principio, su interés es crecer. Por su parte, algunas pequeñas empresas de nuevo cuño podrían crecer, pero no por ello su magnitud dejará de ser limitada, ya sea por elección o porque no les queda más remedio.

iniciativas emprendedoras
Organizaciones que buscan oportunidades, se caracterizan por implementar prácticas innovadoras, y tienen como objetivos principales el crecimiento y la rentabilidad

pequeñas empresas
Organizaciones de propiedad, financiamiento y operación independientes, conformadas por menos de 100 empleados, no se involucran necesariamente en prácticas nuevas o innovadoras, y tienen un impacto limitado en su industria

¿Cuál es la importancia del emprendedurismo?

El emprendedurismo es, y seguirá siendo, importante en todos los sectores industriales de los países más avanzados.[4] Para comprobar su relevancia consideremos, a manera de ejemplo, el caso de Estados Unidos y la incidencia que ha tenido el emprendedurismo en tres áreas: la innovación, el número de nuevas empresas y la creación de empleos.

INNOVACIÓN La innovación es un proceso de cambio, experimentación, transformación y revolución que juega un papel clave en la actividad emprendedora. La “destrucción

creativa" característica de la innovación da lugar a cambios tecnológicos y al crecimiento del empleo. Las empresas emprendedoras actúan como "agentes de cambio" al proveer una fuente esencial de ideas nuevas y singulares que, de otra forma, no tendrían oportunidad de surgir.[5] Las estadísticas respaldan esta información. En comparación con las organizaciones de *Fortune 500*, las empresas pequeñas de nuevo cuño generan 24 veces más innovaciones por cada dólar invertido en investigación y desarrollo, y son responsables de más de 95 por ciento de la creación de productos nuevos y "revolucionarios".[6] Por otro lado, en Estados Unidos, la Oficina de Defensa de la Administración de Pequeñas Empresas (*Small Business Administration's Office of Advocacy*) reporta que las pequeñas compañías emprendedoras producen 13 o 14 veces más patentes por empleado que las grandes firmas del rubro.[7] Estas estadísticas constituyen una prueba más de cuán importantes son las pequeñas empresas para la innovación en Estados Unidos.

NÚMERO DE NUEVAS EMPRESAS Como todos los negocios (independientemente de si se ajustan o no a la definición de iniciativas emprendedoras) fueron nuevas empresas en algún momento, la mejor medida con que contamos para determinar el importante papel que juega el emprendedurismo es la cantidad de compañías de nuevo cuño que surgen en un periodo en particular. Los datos recopilados por la Small Business Administration indican que el número de nuevas empresas se ha incrementado cada año desde 2002. Las estimaciones para 2008 (los datos más recientes disponibles) señalan que ese año fueron creadas más o menos 627 000 nuevas empresas.[8]

CREACIÓN DE EMPLEOS Sabemos que la creación de empleos es fundamental para la salud económica de las comunidades, regiones y naciones. Las cifras más recientes indican que las pequeñas empresas fueron responsables de la mayor parte de los nuevos empleos netos. De hecho, a lo largo de los últimos 15 años, han dado lugar a más o menos 65 por ciento de los nuevos empleos netos creados en Estados Unidos.[9] Estas organizaciones han estado generando empleos a un ritmo muy acelerado, aun cuando muchas de las corporaciones más grandes y reconocidas del mundo siguen haciendo significativos recortes de personal. Estos números reflejan la importancia que tienen las iniciativas emprendedoras como generadoras de trabajo.

EMPRENDEDURISMO GLOBAL Y, ¿qué ocurre con la actividad emprendedora fuera de Estados Unidos? ¿Qué impacto ha tenido? Global Entrepreneurship Monitor (GEM), una evaluación anual del emprendedurismo global, analiza el impacto que tiene la actividad emprendedora en el crecimiento económico de varios países. En su informe de 2009, GEM cubrió 54 naciones divididas en tres grupos identificados según su fase de desarrollo económico: economías determinadas por factores, economías determinadas por la eficacia y economías determinadas por la innovación. ¿Qué concluyeron los investigadores? Uno de los principales aspectos analizados por GEM es el "total de la actividad emprendedora de primera fase (TEA, por sus siglas en inglés)", esto es, la proporción de personas involucradas en el establecimiento de un negocio. Por lo general, conforme el desarrollo económico se incrementa, los niveles generales de TEA se reducen. Tomando en consideración las grandes variaciones encontradas en las tres diferentes categorías, sin embargo, resulta evidente cuáles países tienen "los conjuntos de condiciones económicas y sociales únicas que afectan la actividad emprendedora". De acuerdo con el informe GEM: "Existe un amplio acuerdo respecto de la importancia que tiene el emprendedurismo para el desarrollo económico".[10]

El proceso emprendedor

Los emprendedores deben abordar cuatro pasos clave al iniciar y manejar sus iniciativas emprendedoras.

El primero de ellos consiste en *explorar el contexto emprendedor*. Dicho contexto incluye las realidades del entorno económico, político/legal, social y laboral de la actualidad. Es importante tomar en cuenta cada uno de los aspectos mencionados en el contexto emprendedor, toda vez que son ellos los que determinan las "reglas" del juego, así como las decisiones y las acciones que podrían conducir al éxito. Por otro lado, es mediante la exploración del contexto que los emprendedores confrontan el siguiente y muy importante paso del proceso emprendedor: *identificar las oportunidades y las posibles ventajas competitivas*. Como mencionamos al definir el concepto de emprendedurismo, la búsqueda de oportunidades constituye un elemento de gran relevancia.

Una vez que los emprendedores han sondeado el contexto emprendedor e identificado las oportunidades y las posibles ventajas competitivas, deben enfocarse en resolver los problemas

implícitos en llevar a la práctica su iniciativa emprendedora. Por consiguiente, el siguiente paso del proceso emprendedor consiste en *poner en acción la iniciativa*. Esta fase incluye la investigación de la factibilidad de dicha iniciativa, la planificación de la misma, así como su organización y lanzamiento.

Por último, cuando la iniciativa emprendedora está ya en activo, lo único que resta es *administrarla*, acción que el emprendedor lleva a cabo mediante el manejo de los procesos, el personal y el crecimiento. Para explicar estos importantes pasos del proceso emprendedor, a continuación analizaremos qué es lo que hacen los emprendedores.

¿Qué hacen los emprendedores?

Describir cuál es la labor de los emprendedores no es tarea fácil, ya que las tareas que ejecuta cada uno de ellos difieren bastante de las que efectúan los demás. En un sentido amplio, los emprendedores crean algo nuevo y diferente. Les interesa el cambio, responden a él y saben explotarlo.

Al principio, el emprendedor se concentra en la evaluación del potencial que tiene la iniciativa emprendedora y, más tarde, se dedica a resolver los problemas propios de echarla a andar. Cuando llevan a cabo la exploración del contexto emprendedor, los emprendedores obtienen información, identifican oportunidades potenciales, y detectan la(s) posible(s) ventaja(s) competitiva(s). Luego, armado con esa información, el emprendedor investiga qué tan factible es implementar el negocio y lo hace creando ideas, observando a sus competidores y explorando opciones de financiamiento.

Una vez que se ha determinado el potencial de la iniciativa propuesta y se ha evaluado la probabilidad de llevarla a buen término, el emprendedor procede a planear lo necesario para su implementación. La planeación incluye actividades como el desarrollo de una misión organizacional viable, la exploración de los temas relativos a la cultura de la organización y la creación de un plan de negocios bien pensado. Cuando se han resuelto estos aspectos de la planeación, el emprendedor debe enfocarse en organizar la iniciativa, lo cual tiene que ver con elegir la forma jurídica que tendrá su empresa, zanjar otros temas legales como hacer una búsqueda de patentes o derechos reservados y desarrollar un diseño organizacional apropiado para estructurar la forma en que se realizará el trabajo.

Únicamente cuando estas actividades de arranque han sido completadas, el emprendedor está listo para lanzar la iniciativa de manera formal. El lanzamiento incluye el establecimiento de objetivos y estrategias, así como la determinación de los métodos tecnológicos y operativos, los planes de marketing, los sistemas de información, los sistemas contables y financieros, y los sistemas de administración del flujo de caja.

Ya que la iniciativa emprendedora está en plena operación, la atención del emprendedor se concentra en su administración. ¿En qué consiste exactamente la administración de una iniciativa emprendedora? Una de las principales actividades consiste en manejar los distintos procesos que forman parte de todos los negocios: tomar decisiones, establecer planes de acción, analizar los entornos interno y externo, medir y evaluar el desempeño, e implementar los cambios necesarios. Por otro lado, el emprendedor debe ejecutar actividades asociadas con el manejo de personal, incluyendo la selección y contratación de empleados, su evaluación y capacitación, motivarlos, solucionar los conflictos, delegar tareas y comportarse como un líder eficaz. Por último, el emprendedor tiene que hacerse cargo del crecimiento de la compañía, lo cual engloba actividades como el desarrollo y diseño de estrategias para dicho fin, hacer frente a las crisis, explorar diversas alternativas de crecimiento financiero, dar valor a la iniciativa y, tal vez, incluso llegar a tomar la decisión de darla por concluida.

Responsabilidad social y problemas éticos que enfrentan los emprendedores

Al lanzar y administrar sus iniciativas, los emprendedores se ven confrontados por problemas de difícil solución en materia de responsabilidad social y ética. ¿Qué tan importantes son? Una apabullante mayoría (95%) de los encuestados en un estudio que se llevó a cabo entre responsables de pequeñas empresas afirmaron que desarrollar una reputación positiva y relaciones sólidas en las comunidades donde operan es fundamental para cumplir sus objetivos de negocios.[11] Sin embargo, a pesar de la importancia que esos individuos le dan al civismo corporativo, más de la mitad carecen de programas formales para vincularse con sus comunidades. De hecho, más o menos 70 por ciento de los consultados admitió no haber incluido objetivos relacionados con la comunidad en sus planes de negocio.

Aun así, algunos emprendedores se toman muy en serio sus responsabilidades sociales. Por ejemplo, Alicia Polak trabajaba en Wall Street ayudando a las empresas a empezar a cotizar en la bolsa de valores. Pero, en 2004, cambió por completo de giro al fundar la fábrica de galletas Khayelitsha Cookie Company en Khayelitsha, Sudáfrica, un barrio situado a 30 minutos de Ciudad del Cabo. Ahora da empleo a 11 mujeres de una comunidad empobrecida para que horneen galletas y pastelillos que se venden en hoteles, restaurantes y cafeterías de primer nivel a lo largo y ancho del país. De acuerdo con Polak: "Lo que me impulsó a crear esta compañía fue el deseo de que todos ellos [cientos de personas que viven en situación de pobreza en Sudáfrica] pudieran salir de la miseria. Quiero ayudarlos a cambiar de vida y esta compañía es el vehículo para lograrlo".[12]

Otros emprendedores han optado por aprovechar las oportunidades ofreciendo productos y servicios que protegen el medio ambiente global. Un ejemplo de ello es Univenture Inc., una empresa de Columbus, Ohio, que fabrica cubiertas y empaques reciclables para discos compactos. En comparación con las cajas tradicionales de acrílico, los productos de Univenture son más amigables con el entorno. Ross Youngs, fundador, presidente y director general de la compañía, comenta: "Nuestros productos no se rompen. Si alguien los desecha, es sencillamente porque ya no los quiere. Pero esperamos que acaben en un recipiente de reciclaje, ya que pueden reutilizarse".[13]

Las consideraciones éticas también juegan un papel importante en las decisiones que toman los emprendedores y en las acciones que ponen en práctica, y es por ello que deben ser conscientes de las consecuencias que éstas generan. La razón es que el ejemplo que ellos pongan (particularmente ante sus empleados) puede tener una gran influencia en el comportamiento de los demás.

Habiendo reconocido el hecho de que la ética es importante, vale la pena cuestionarnos qué tan bien se ocupan de ella los emprendedores. Por desgracia, la respuesta es que su comportamiento es deficiente. En una encuesta realizada entre empresas de distintos tamaños, se preguntó a los empleados si consideraban que las organizaciones para las que trabajan son muy éticas. El resultado fue que 20 por ciento de los empleados con 99 trabajadores o menos se mostraron en desacuerdo.[14]

TEMAS relativos al arranque y la planeación

Aunque servir cereal en un tazón podría parecer una tarea muy simple, hasta las personas más despiertas y alertas por la mañana corren el riesgo de derramarlo. Philippe Meert, un diseñador de productos que vive en Erpe-Mere, Bélgica, ideó una mejor manera de hacerlo. Meert sintió que había la oportunidad de corregir el problema fundamental de diseño de las cajas de cereal, así que desarrolló el Cerealtop, una cubierta de plástico que se ajusta a la caja y facilita su vertido en un tazón.[15]

Lo primero que deben hacer los emprendedores como Philippe Meert es identificar las oportunidades y las posibles ventajas competitivas. Una vez hecho lo anterior, están listos para echar a andar su iniciativa, investigar la factibilidad de la misma y planear su lanzamiento. En esta sección nos ocuparemos precisamente de estos temas relativos al arranque y la planeación.

Identificación de las oportunidades del entorno y de la ventaja competitiva

¿Qué tan importante es la capacidad de identificar oportunidades en el entorno? Considere lo siguiente. Anualmente, en Estados Unidos, más de 4 millones de miembros de la generación baby boomer cumple 50 años de edad. Desde 2006, son casi 8 000 los que cumplen 60 todos los días. Se calcula que para 2030 más de 57.5 millones de baby boomers seguirán vivos, y tendrán entre 66 y 84 años. J. Raymond Elliot, director general de Zimmer Holdings, es bien consciente de esta tendencia demográfica. ¿Por qué? Porque su empresa, especializada en la fabricación de productos ortopédicos como implantes para cadera, rodilla, hombros y codos, ve en esa realidad numerosas oportunidades de comercialización.[16]

En 1994, cuando Jeff Bezos se percató de que el uso de Internet estaba creciendo a una tasa de 2 300 por ciento al mes, supo que ocurría algo muy importante. "Sólo había tenido oportunidad de atestiguar un crecimiento así de rápido en una caja de Petri", comentó. Bezos estaba decidido a participar en él. Por consiguiente, renunció a su exitosa carrera como investigador de mercados bursátiles y gestor de fondos de cobertura en Wall Street y se enfocó por completo en el logro de su visión: crear un negocio minorista online conocido, hoy en día, como Amazon.com.[17]

¿Qué habría hecho usted si hubiera conocido una cifra como la mencionada en el párrafo anterior? ¿Ignorarla? ¿Descartarla de inmediato creyendo que es un error? El enorme incremento en el uso de Internet que observó Bezos, y el reconocimiento del comportamiento demográfico de la generación baby boomer que empleó Elliot en su empresa Zimmer Holdings, son ejemplos de primer nivel sobre la importancia de identificar oportunidades en

el entorno. Recuerde el análisis que hicimos en el capítulo 9, en el cual dijimos que las oportunidades son tendencias positivas que ocurren en los factores del entorno. Dichas tendencias ofrecen posibilidades únicas y distintivas para innovar y generar valor. Los emprendedores necesitan ser capaces de detectar las numerosas oportunidades que derivan del contexto cambiante. Después de todo, "las organizaciones no ven las oportunidades; ésa es tarea de los individuos".[18] Y tienen que hacerlo rápidamente, sobre todo en los entornos dinámicos, antes de que las oportunidades desaparezcan o sean explotadas por otros.[19]

El finado Peter Drucker, un reconocido autor de temas administrativos, identificó siete fuentes potenciales de oportunidad en el contexto externo en las que los emprendedores podrían enfocarse.[20] Entre ellas están lo inesperado, lo incongruente, la necesidad de proceso, las estructuras industriales y de mercado, la demografía, los cambios de percepción y el nuevo conocimiento.

1. *Lo inesperado.* Es posible detectar oportunidades cuando se presentan situaciones o eventos imprevistos. Podría tratarse, por ejemplo, de un éxito inesperado (buenas noticias) o un fracaso imprevisto (malas noticias). De cualquier manera, estas condiciones podrían generar oportunidades aprovechables para los emprendedores. Por ejemplo, el dramático incremento de los precios del combustible ha representado una coyuntura para las empresas capaces de ofrecer soluciones. Este es el caso de Jeff Pink, director general de EV Rental Cars, que alquila exclusivamente vehículos híbridos. La tasa de utilización de la compañía (esto es, el porcentaje de días que un vehículo está en uso y generando utilidades) es de más o menos 90 por ciento.[21] Así, el inesperado aumento de los precios del combustible ha resultado una oportunidad para este emprendedor. Y para RSA Security, la oportunidad imprevista se presentó en forma de robo de identidades. Esta compañía, propiedad de Art Coviello, desarrolla software que contribuye a que las transacciones efectuadas online sean más seguras. Según él: "Muchos factores están a punto de cambiar a favor de RSA, entre ellos, la necesidad de más seguridad, así como la capacidad de rastrear transacciones financieras en un mundo acosado por el fraude online y el robo de identidades".[22]
2. *Lo incongruente.* Cuando algo es incongruente, muestra inconsistencias e incompatibilidades en la forma en que se presenta. Se supone que las cosas ocurrirán "de cierta manera", pero no es así. Cuando lo que nos indica el sentido común respecto de algún evento ya no es válido, sin importar la razón de ello, surgen oportunidades. Los emprendedores dispuestos a pensar de forma innovadora, más allá de lo tradicional y convencional, podrían encontrar muchas ocasiones de generar ingresos. Sigi Rabinowicz, fundador y presidente de Tefron, una empresa israelí, detectó incongruencias en la fabricación de lencería femenina, y estaba seguro de que existía una mejor manera de maquilarla. Su compañía dedicó más de una década a adaptar una máquina circular para tejido de calcetería con la finalidad de fabricar ropa íntima con la menor cantidad de costuras posible.[23] Otro ejemplo de cómo la incongruencia puede ser una fuente potencial de oportunidad emprendedora es Fred Smith, fundador de FedEx, quien se dio cuenta de las ineficiencias que existían hacia principios de la década de 1970 en materia de entrega de paquetes y documentos. En aquel momento pensó: ¿Y por qué no intentarlo? ¿Quién dice que la entrega de un día a otro es imposible? El reconocimiento de una incongruencia dio lugar a la creación de FedEx, que hoy en día es una corporación con un valor de billones de dólares.
3. *La necesidad de proceso.* ¿Qué ocurre cuando la tecnología tarda un poco en producir el "gran descubrimiento" que modificará de forma fundamental la naturaleza de un producto o servicio? Lo que sucede es el surgimiento de muchas oportunidades emprendedoras en las diversas fases del proceso, a medida que investigadores y técnicos siguen esforzándose por desarrollar la innovación monumental. Como generar el cambio de un solo golpe ha sido imposible, las oportunidades abundan en los pequeños pasos que se dan para conseguirlo. Piense, por ejemplo, en la industria de productos médicos. Aunque los investigadores todavía no han descubierto una cura para el cáncer, se han creado muchas y muy exitosas iniciativas emprendedoras en el área de biotecnología, en tanto sigue incrementándose el conocimiento que dará lugar a una posible cura.
4. *Estructuras industriales y del mercado.* Cuando los cambios tecnológicos modifican la estructura de una industria o de un mercado, las empresas que participan en ellos se vuelven obsoletas, a menos que se ajusten al cambio o se muestren dispuestas a adoptarlo. Incluso los cambios que tienen que ver con los valores sociales y los gustos del consumidor, son capaces de alterar las estructuras de industrias y mercados, dejando así la puerta abierta para que los emprendedores ágiles y astutos aprovechen la oportunidad. Por ejemplo, mientras trabajaba medio tiempo en un taller de hojalatería

para automóviles y concluía sus estudios en ingeniería, Joe Born se preguntó si la pulidora industrial de pintura utilizada para abrillantar los autos podía ser empleada también para eliminar los rayones de los CD. Hizo una prueba en su CD favorito de Clint Black, que estaba dañado, y el resultado fue que el recién pulido CD tocaba sin ningún problema. Después de esa experiencia, Born dedicó casi cuatro años a perfeccionar SkipDr, un equipo para reparación de discos de su invención.[24] El área de Internet nos da varios ejemplos de industrias y mercados ya consolidados que se vieron desafiados por iniciativas emprendedoras de nuevo cuño. Este es el caso de eBay, que ha prosperado como intermediario online entre compradores y vendedores. Su director general afirma que la labor de la empresa es conectar a la gente, no venderles algo. De ser así, no cabe duda de que eBay cumple su propósito. La empresa de subastas online cuenta con más de 275 millones de usuarios registrados.[25]

5. *Demografía.* Las características de la población mundial se están modificando. Estos cambios influyen a las industrias y los mercados, ya que alteran los tipos y las cantidades de productos y servicios que desean los consumidores, así como su poder adquisitivo. Aunque muchos de los cambios son bastante predecibles si uno se mantiene alerta de las tendencias demográficas, otros no son tan evidentes. De cualquier manera, es posible detectar importantes oportunidades emprendedoras si se anticipan y satisfacen a tiempo las necesidades cambiantes de la población. Por ejemplo, Thay Thida fue una de los tres socios de Kmer Internet Development Services (KIDS) en Phnom Penh, Camboya. Thay y sus cofundadores descubrieron una oportunidad para ofrecer servicio de Internet a los camboyanos y consiguieron que su iniciativa emprendedora rindiera utilidades.[26]
6. *Cambios de percepción.* La percepción es la perspectiva individual que adoptamos respecto de la realidad. Cuando ocurren cambios de percepción, los hechos no se modifican, pero su significado sí. Los cambios de percepción aluden a la parte medular de los perfiles psicográficos de la gente: lo que valoramos, en lo que creemos y lo que nos importa. Las modificaciones ocurridas en esas actitudes y valores generan oportunidades potenciales de mercado para los emprendedores que están alerta. Por ejemplo, piense en la percepción que tenemos de los alimentos saludables. Los cambios en nuestra percepción acerca de las bondades de determinados alimentos han dado lugar a oportunidades de productos y servicios para los emprendedores con la capacidad para reconocerlos y aprovecharlos. Por ejemplo, John Mackey inició su compañía Whole Foods Market en Austin, Texas, con la idea de ofrecer a los clientes un lugar para comprar comida y otros artículos libres de pesticidas, conservadores, edulcorantes y crueldad. En la actualidad, la iniciativa emprendedora de Mackey es la cadena de alimentos naturales más importante del mundo, con 275 puntos de venta en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido.[27] Por su parte, Michael y Ellen Diamant cambiaron la percepción de que los artículos para bebés (pañaleras, calentadores y rejillas para biberones, por ejemplo) tenían que ser aburridos. Su empresa de productos para bebés, Skip Hop, ofrece productos a la moda y de buen precio que los padres interesados en el buen gusto han adoptado.[28]
7. *Nuevo conocimiento.* El nuevo conocimiento constituye una importante fuente de oportunidades emprendedoras. Si bien es cierto que no todas las innovaciones basadas en el conocimiento son significativas, el nuevo conocimiento ocupa un lugar preponderante como generador de oportunidades emprendedoras. El problema, sin embargo, es que el conocimiento por sí mismo no es suficiente. Además, los emprendedores deben ser capaces de hacer algo con ese conocimiento y de proteger de los competidores la información privada. Por ejemplo, los científicos franceses están utilizando el nuevo conocimiento en materia de textiles para desarrollar un amplio rango de productos innovadores, saludables y con buen olor. Neyret, un fabricante galo de lencería, creó una tela en cuyo tejido se incorporaron microcápsulas de perfume que permanecen en las prendas hasta después de 10 lavadas. Otra empresa francesa, Francital, desarrolló un material tratado con químicos para absorber el sudor y los malos olores.[29]

Estar alerta a las oportunidades emprendedoras es tan sólo una parte de los esfuerzos de arranque que deben implementar los emprendedores. Además, es fundamental que comprendan cuál es su ventaja competitiva. Como mencionamos en el capítulo 9, cuando una organización cuenta con una ventaja competitiva, tiene algo de lo que las demás carecen, hace algo mejor que las otras o lo hace mejor que ninguna de ellas. La ventaja competitiva es un ingrediente necesario para el éxito y la supervivencia de la iniciativa emprendedora en el largo plazo. Ahora bien, obtenerla y mantenerla es difícil. Sin embargo, es algo que los emprendedores deben tomar en consideración al comenzar a investigar la factibilidad de la iniciativa.

Investigación de la factibilidad de la iniciativa: Generación y evaluación de ideas

Durante un viaje a Nueva York, Miho Inagi disfrutó por primera vez el delicioso sabor de los bagels de la ciudad. Después de que su paladar experimentó la novedad, se le ocurrió llevar aquellos panes a Japón. Cinco años después de su primera expedición a Nueva York, y tras pasar por un periodo de aprendizaje en un negocio de bagels de la ciudad, Miho abrió Maruichi Bagel en Tokio. Al principio tuvo que esforzarse por mantener a flote su restaurante, pero ahora cuenta con toda una hueste de clientes fieles.[30]

Es importante que los emprendedores investiguen cuál es la factibilidad de la iniciativa, generando y evaluando ideas de negocio. Las iniciativas emprendedoras se nutren de ideas, y la generación de éstas constituye un proceso innovador y creativo. Sin embargo, también consume tiempo, no sólo en las fases iniciales de la iniciativa, sino durante toda la vida del negocio. Así las cosas, ¿de dónde provienen las ideas?

GENERACIÓN DE IDEAS Los estudios realizados en torno de los emprendedores han demostrado que las fuentes de sus ideas son únicas y variadas. Una encuesta concluyó que "trabajar en la misma industria" es la principal fuente de ideas para una iniciativa emprendedora (60% de los encuestados).[31] Otras fuentes son los pasatiempos o intereses personales, el análisis de productos y servicios familiares o poco conocidos, y las oportunidades que surgen en los sectores del entorno externo (tecnológico, sociocultural, demográfico, económico o político-legal).

¿En qué deben fijarse los emprendedores al explorar esas fuentes de ideas? En las limitaciones que pudiera haber respecto de lo que tienen a su disposición en un momento dado, en los métodos nuevos o diferentes, en los avances e innovaciones, en los nichos que todavía no han sido ocupados, así como en las tendencias y los cambios. Por ejemplo, a John C. Diebel, fundador de Meade Instruments Corporation, una empresa de Irvine, California, especializada en la fabricación de telescopios, se le ocurrió adjuntar dispositivos computarizados en los modelos económicos producidos por la compañía de manera que los astrónomos aficionados pudieran usar un teclado para introducir las coordenadas de los planetas o estrellas que deseaban ver. El telescopio localizaría y enfocaría automáticamente esos cuerpos planetarios. Los ingenieros de la empresa requirieron dos años para conseguirlo, pero hoy en día Meade controla más de la mitad del mercado de astrónomos aficionados.[32]

EVALUACIÓN DE IDEAS La evaluación de ideas emprendedoras depende de consideraciones personales y de mercado. Cada una de las evaluaciones ofrecerá al emprendedor información clave sobre el potencial de la idea. La figura A-1 describe algunas de las preguntas que los emprendedores podrían plantearse al evaluar las ideas potenciales.

Figura A-1
Evaluación de ideas potenciales

Consideraciones personales	Consideraciones del mercado
• ¿Cuento con la capacidad para llevar a cabo la idea que he seleccionado? • ¿Estoy listo para ser un emprendedor? • ¿Estoy emocionalmente preparado para manejar el estrés y los desafíos de ser un emprendedor? • ¿Estoy preparado para lidiar con el rechazo y el fracaso? • ¿Estoy listo para trabajar con ahínco? • ¿Tengo una idea realista del potencial de la iniciativa? • ¿Qué tanto sé sobre los aspectos financieros? • ¿Estoy dispuesto y preparado para llevar a cabo análisis financieros y de otros tipos con regularidad?	• ¿Quiénes son, en dónde están y cuántos son los clientes potenciales de la idea? • ¿Qué características únicas o similares posee la idea propuesta en comparación con lo que existe hoy en día en el mercado? • ¿En dónde y cómo comprarán el producto los clientes potenciales? • ¿Se ha tomado en consideración el tema de la fijación del precio? ¿El precio planeado permitirá que la iniciativa sobreviva y prospere? • ¿Se ha tomado en consideración cómo se realizarán las actividades de promoción y publicidad de la iniciativa emprendedora?

estudio de factibilidad
Análisis de los distintos aspectos relativos a la propuesta de una iniciativa emprendedora, diseñado para determinar su factibilidad

Un método de evaluación más estructurado que el emprendedor podría utilizar es el **estudio de factibilidad**, esto es, un análisis de los distintos aspectos relativos a la propuesta de una iniciativa emprendedora, diseñado para determinar su factibilidad. No se trata únicamente de que un estudio de factibilidad bien preparado represente una herramienta de evaluación eficaz para determinar si la idea emprendedora tiene posibilidad de alcanzar el éxito, sino que puede servir de base para desarrollar el muy importante plan de negocios.

El estudio de factibilidad debe ofrecer descripciones de los elementos más relevantes de la iniciativa emprendedora, así como el análisis del emprendedor acerca de la viabilidad de los mismos. La figura A-2 presenta un esquema del enfoque que podría tener el estudio de

Figura A-2
Estudio de factibilidad

A. Introducción, antecedentes históricos, descripción del producto o servicio
1. Breve descripción de la iniciativa emprendedora propuesta
2. Breve historia de la industria
3. Información acerca de la economía y las tendencias más importantes
4. Estado actual del producto o servicio
5. Explicación de cómo se pretende producir el producto o servicio
6. Lista completa de bienes o servicios que serán suministrados
7. Fortalezas y debilidades del negocio
8. Facilidad de entrada a la industria, incluyendo un análisis de la competencia

B. Consideraciones contables
1. Hoja de balance proforma
2. Declaración proforma de pérdidas y ganancias
3. Análisis de la proyección del flujo de caja

C. Consideraciones administrativas
1. Experiencia personal: fortalezas y debilidades
2. Propuesta de diseño organizacional
3. Posibles requerimientos de personal
4. Métodos de administración de inventarios
5. Aspectos de administración de producción y operaciones
6. Necesidades de equipo

D. Consideraciones de marketing
1. Descripción detallada del producto
2. Identificación del mercado objetivo (quién, en dónde, cuántos)
3. Descripción de la colocación y distribución del producto (localización, tránsito, tamaño, canales, etcétera)
4. Determinación de precio (competencia, listas de precios, etcétera)
5. Planes de promoción (papel de la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, etcétera)

E. Consideraciones financieras
1. Costos de arranque
2. Requerimientos de capital de trabajo
3. Requerimientos de capital
4. Préstamos: cantidades, tipos, condiciones
5. Análisis de punto de equilibrio
6. Garantías
7. Referencias crediticias
8. Financiamiento de equipo e instalaciones: costos y métodos

F. Consideraciones legales
1. Propuesta de estructura del negocio (tipo; condiciones, términos, responsabilidad; necesidades de seguro; cuestiones de adquisiciones y sucesiones)
2. Contratos, licencias y demás documentos legales

G. Consideraciones fiscales: ventas/propiedad/empleados; federales, estatales y municipales

H. Apéndice: cuadros, gráficas, diagramas, diseños, currículos, etcétera

factibilidad. Ciertamente son muchos los aspectos que cubre y su ejecución demanda mucho tiempo, energía y esfuerzo. Sin embargo, el potencial éxito futuro del emprendedor hace que la inversión bien valga la pena.

Investigación de la factibilidad de la iniciativa: La competencia

Parte de investigar la factibilidad de la iniciativa consiste en analizar a la competencia. ¿Qué deben saber los emprendedores respecto de sus probables competidores? Los siguientes podrían ser algunos de los temas de interés:

¿Qué tipos de productos o servicios están ofreciendo los competidores?

¿Cuáles son las principales características de esos productos o servicios?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de sus productos?

¿Cómo manejan la comercialización, la fijación de precios y la distribución?

¿En qué pretenden diferenciarse de otros competidores?

¿Dan la impresión de lograrlo? ¿Por qué o por qué no?

¿En qué son buenos?

¿Cuál(es) parece(n) ser su(s) ventaja(s) competitiva(s)?

¿En qué tienen un desempeño inadecuado?

¿Cuál(es) parece(n) ser su(s) desventaja(s) competitiva(s)?

¿Qué tan grandes y rentables son los competidores?

Por ejemplo, el director general de The Children's Place examinó concienzudamente a la competencia cuando asumió el control nacional de la cadena de tiendas de ropa para niños. Aunque enfrenta una fuerte competencia por parte de empresas de la misma línea, como GapKids, J.C. Penney y Gymboree, considera que los métodos de manufactura y comercialización de su compañía le darán una ventaja competitiva.[33]

Una vez que el emprendedor cuente con esta información, deberá evaluar cómo "se ajustará" la iniciativa emprendedora propuesta dentro del escenario competitivo. ¿La iniciativa será capaz de competir con éxito? Este tipo de análisis de la competencia se vuelve una parte importante del estudio de factibilidad y del plan de negocios. Si, después del análisis, la situación luce promisoria, la última fase de la investigación de la factibilidad de la iniciativa consiste en examinar varias opciones financieras. Este paso no constituye la determinación definitiva respecto de qué tanto financiamiento requerirá la iniciativa, ni de dónde provendrá el mismo; simplemente es una recopilación de información sobre distintas alternativas financieras.

Investigación de la factibilidad de la iniciativa: Financiamiento

Obtener financiamiento nunca es fácil. Por ejemplo, cuando William Carey lanzó su propuesta de desarrollar un negocio de distribución de licores en Polonia, más de 20 instituciones bancarias y de inversión neoyorquinas se rehusaron a financiarlo. Carey recuerda: "No conocían Polonia y el negocio era pequeño. Estábamos a punto de darnos por vencidos". Luego, un banco de inversión de alta especialización de Nueva York accedió a financiar la iniciativa. En la actualidad, la empresa de Carey, CEDC (Central European Distribution), tiene más de 3 000 empleados y sus ventas han generado utilidades por más de 1 000 millones de dólares.[34]

Toda vez que lo más probable es que se necesiten fondos para arrancar la iniciativa, el emprendedor debe averiguar cuáles son las distintas alternativas de financiamiento a su disposición. Entre las más frecuentes están las que se mencionan en la figura A-3.

Planeación de la iniciativa: Desarrollo de un plan de negocios

La planeación también es importante en las iniciativas emprendedoras. Una vez que se ha hecho una investigación profunda de la factibilidad, el emprendedor debe concentrarse en la planeación de la iniciativa. En este sentido, lo más importante es desarrollar un **plan de negocios**, esto es, un documento en el que se resume la oportunidad de negocio, y se define y articula cómo se aprovechará y explotará la misma.

plan de negocios
Documento en el que se resume una oportunidad de negocio, y se define y articula cómo se aprovechará y explotará la misma

Figura A-3
Posibles alternativas de financiamiento

- Recursos personales del emprendedor (ahorros personales, capital doméstico, préstamos personales, tarjetas de crédito, etcétera)
- Instituciones financieras (bancos, instituciones de ahorro y préstamo, préstamos garantizados por el gobierno, uniones crediticias, etcétera)
- **Capitalistas de riesgo**: financiamiento externo de capital suministrado a partir de fondos de inversión administrados profesionalmente
- **Ángeles inversionistas**: uno o varios inversionistas privados que ofrecen soporte financiero a la iniciativa emprendedora a cambio de participación en la misma
- **Oferta pública inicial (IPO)**: primer registro y venta pública de las acciones bursátiles de una compañía
- Programas de desarrollo de negocios subvencionados por los gobiernos nacionales, estatales o municipales
- Fuentes inusuales (programas de televisión, competiciones, etcétera)

capitalistas de riesgo
Financiamiento externo de capital suministrado a partir de fondos de inversión administrados profesionalmente

ángeles inversionistas
Uno o varios inversionistas privados que ofrecen respaldo financiero a una iniciativa emprendedora a cambio de participación en la misma

oferta pública inicial (IPO)
Primer registro y venta pública de las acciones bursátiles de una compañía

Para muchos aspirantes a emprendedores, desarrollar y redactar un plan de negocios podría parecer una tarea titánica. Sin embargo, saber hacerlo es invaluable, pues en este documento se conjuntan de manera coherente todos los elementos que conforman la visión del emprendedor. El plan de negocios exige una planeación cuidadosa y un pensamiento creativo. Pero, si la labor se realiza bien, el resultado puede ser un documento convincente que servirá para muchos propósitos. Es útil como modelo de proyecto y manual de operaciones del negocio. En realidad, se trata de un documento "vivo" que da dirección a las decisiones y acciones organizacionales, no sólo en la fase de arranque del negocio, sino a lo largo de toda su existencia.

Si el emprendedor ha completado el estudio de factibilidad, buena parte de la información que incluyó en él podrá servir como base de su plan de negocios. Para considerarlo apropiado, el plan de negocios debe cubrir seis áreas fundamentales: un resumen ejecutivo, un análisis de la oportunidad, un análisis del contexto, la descripción del negocio, las proyecciones y datos financieros, y la documentación de respaldo.

RESUMEN EJECUTIVO Como indica su nombre, el resumen ejecutivo sintetiza los puntos clave que el emprendedor desea exponer respecto de la iniciativa emprendedora que está proponiendo. Entre dichos puntos podrían estar: una breve declaración de misión; los objetivos principales; una historia sucinta de la iniciativa, quizá en forma de línea de tiempo; los nombres de las personas clave involucradas en la misma; la naturaleza del negocio; descripciones concisas del producto o servicio; una breve explicación del nicho de mercado, la competencia y la ventaja competitiva; las estrategias sugeridas; y una selección de la información financiera clave.

ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD En esta sección del plan de negocios, el emprendedor presenta los detalles de la oportunidad detectada. En esencia, estos detalles incluyen (1) la evaluación del mercado, a través de la descripción de la demografía del mercado objetivo, (2) la descripción y evaluación de las tendencias de la industria, y (3) la identificación y evaluación de la competencia.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Mientras que el análisis de la oportunidad se enfoca en la coyuntura detectada en una industria y un mercado específicos, el análisis del contexto adopta una perspectiva mucho más amplia. En este caso el emprendedor describe los cambios y las tendencias externos de mayor alcance que están teniendo lugar en los entornos económico, político-legal, tecnológico y global.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO En esta sección, el emprendedor describe cómo se organizará, lanzará y administrará la iniciativa emprendedora. Por lo tanto, deberá incluir información como la siguiente: una descripción completa de la declaración de misión; una descripción de la cultura organizacional a la que se aspira; planes de marketing que indiquen, en términos generales, la estrategia de comercialización, la fijación de precios, las tácticas de venta, las políticas de servicio-garantía, y las de publicidad y promoción; planes de desarrollo de producto, como una explicación del estado de desarrollo, las tareas, dificultades y riesgos del proceso, y los costos previstos; planes operativos, incluyendo una descripción de la ubicación geográfica propuesta, las instalaciones de fabricación y cualesquiera mejoras

necesarias, así como el equipamiento y el flujo de trabajo; planes de recursos humanos, incluyendo una descripción del personal administrativo clave, la composición del consejo directivo (indicando sus antecedentes, habilidades y experiencia), las necesidades de personal actuales y a futuro, los programas de compensación y beneficios, y los requerimientos de capacitación; y, finalmente, un calendario general y cronológico de los eventos.

PROYECCIONES Y DATOS FINANCIEROS Todos los planes eficaces de negocios incluyen proyecciones y datos financieros. Aunque los cálculos y su interpretación pueden resultar difíciles, son absolutamente indispensables. Ningún plan de negocios está completo si no cuenta con información financiera. Los planes de este rubro deben cubrir por lo menos tres años y contener declaraciones de los ingresos esperados, un análisis proforma del flujo de caja (mensual para el primer año y trimestral para los siguientes dos), hojas de balance proforma, un análisis de punto de equilibrio y controles de costo. Si se espera que haya necesidad de adquirir maquinaria importante o algún otro bien de capital, cada uno de dichos elementos, así como sus costos y garantías disponibles, deben listarse en esta parte. Es preciso que todas las proyecciones y análisis financieros incluyan notas explicativas, en particular cuando los datos parezcan contradictorios o cuestionables.

DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO En el caso de este importante componente de un plan de negocios eficaz, el propósito del emprendedor será apoyar sus descripciones con gráficas, diagramas, tablas, fotografías u otras herramientas visuales. Por otro lado, quizá sea importante incluir información (ya sea de índole personal o relacionada con el trabajo) sobre los participantes clave en la iniciativa emprendedora.

La idea de cualquier iniciativa emprendedora requiere tiempo para germinar y lo mismo ocurre con la redacción de un buen plan de negocios. Es importante que el emprendedor reflexione y considere con toda seriedad el planteamiento de dicho documento. Esto no es fácil de lograr, pero el resultado debe ser valioso para sus esfuerzos de planeación actuales y futuros.

TEMAS de organización

Donald Hannon, presidente de Graphic Laminating Inc., de Solon, Ohio, rediseñó la estructura de su organización transformándola en una compañía que empodera a sus empleados. Su intención era compartir la autoridad con todos los niveles de la organización para que los empleados fueran responsables de sus propios esfuerzos. Uno de los métodos que utilizó para conseguirlo consistió en crear equipos de empleados para que se encargaran de proyectos específicos. Los trabajadores con menos experiencia fueron asignados a equipos con empleados veteranos. Según Hannon: "Quería crear buenos equipos y dar al personal la capacidad de alcanzar el éxito. A veces esto implica darle también la oportunidad de cometer errores y debo mantener esa condición en perspectiva. Entre más permitimos que las personas mejoren en lo que hacen, más eficientes se vuelven… y el trabajo de todos se optimiza".[35]

Cuando el emprendedor haya cubierto todos los temas relativos al arranque y la planeación de la iniciativa emprendedora, estará listo para comenzar a organizarla. En ese momento deberá ocuparse de cinco aspectos: las formas legales de la organización, su diseño y estructura, el manejo de los recursos humanos, la estimulación y la implementación de cambios, y la importancia de la innovación continua.

Formas jurídicas de organización

La primera decisión que debe tomar el emprendedor en términos de organización es, también, una de las más relevantes. Se trata de la forma jurídica de propiedad de la iniciativa. Los dos principales factores que afectan esta decisión son los impuestos y la responsabilidad legal. El emprendedor querrá minimizar el impacto de ambos factores. La elección correcta puede protegerlo ante cualquier responsabilidad legal, así como ahorrarle mucho en impuestos, tanto en el corto como en el largo plazos.

¿Cuáles son las alternativas disponibles? Las tres formas básicas de organización que puede asumir una iniciativa emprendedora son la propiedad única, la sociedad y la corporación. Sin embargo, cuando se toman en consideración las variantes de estas alternativas organizacionales, el total de opciones asciende a seis, cada una con sus propias consecuencias fiscales, sus problemáticas legales específicas, sus ventajas y desventajas. Las seis opciones a las que nos referimos son las siguientes: compañía de propiedad única, sociedad general, sociedad de responsabilidad limitada (SRL), corporación C, corporación S y compañía de

responsabilidad limitada (CRL). A continuación analizaremos brevemente cada una de esas alternativas, examinando de paso sus ventajas y desventajas. (La figura A-4 resume la información básica de todas las variantes.)

empresa de propiedad única
Forma jurídica de organización en la que el propietario mantiene control único y total del negocio, y es personalmente responsable de las deudas contraídas por el mismo

EMPRESA DE PROPIEDAD ÚNICA Las **empresas de propiedad única** tienen una organización jurídica en la que el propietario mantiene control único y total del negocio, y es personalmente responsable de las deudas contraídas por el mismo. El requisito legal para establecer una empresa de propiedad única consiste en obtener las licencias y permisos de negocio necesarios en la localidad. En este tipo de organización, tanto las obligaciones fiscales como las pérdidas son responsabilidad del propietario, y los gravámenes son calculados con base en la tasa fiscal correspondiente a sus ingresos personales. La mayor desventaja de este tipo de arreglo, sin embargo, es la responsabilidad ilimitada que asume el propietario respecto de todas las deudas contraídas por el negocio.

sociedad general
Forma jurídica de organización en la que dos o más propietarios comparten la administración y el riesgo del negocio

SOCIEDAD GENERAL La **sociedad general** es una forma jurídica de organización en la que dos o más propietarios comparten la administración y el riesgo del negocio. Aunque es posible establecer una sociedad sin necesidad de un convenio por escrito, los inevitables problemas potenciales que surgen en este tipo de organización hacen altamente recomendable crear un acuerdo bajo asesoría legal.

sociedad de responsabilidad limitada (SRL)
Forma jurídica de organización con presencia de uno o varios socios generales, y uno o varios socios con responsabilidad limitada

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (SRL) La **sociedad de responsabilidad limitada (SRL)** es una organización jurídica conformada con presencia de uno o varios socios generales, y uno o varios socios con responsabilidad limitada. Los socios generales son quienes operan y administran el negocio en la práctica, y son los que asumen una responsabilidad ilimitada respecto del mismo. Las SRL deben contar con por lo menos un socio general, pero pueden tener tantos socios de responsabilidad limitada como se desee. Por lo general, estos socios son inversionistas pasivos, aunque tienen libertad de hacer sugerencias en materia de administración a los socios generales. Además, poseen el derecho a inspeccionar el negocio y solicitar copias de sus registros. Los socios con responsabilidad limitada tienen también el derecho a recibir una parte de las utilidades generadas por el negocio, por un monto establecido en el convenio de sociedad, y su riesgo se limita a la inversión que hayan realizado en la SRL.

corporación
Entidad jurídica de negocios independiente de sus propietarios y gerentes

corporación de propiedad cerrada
Corporación propiedad de un limitado número de personas que no comercian con acciones bursátiles de manera pública

CORPORACIÓN C De los tres tipos básicos de propiedad, la corporación (conocida también como corporación C) es el más complejo de conformar y operar. La **corporación** es una entidad jurídica de negocios independiente de sus propietarios y gerentes. Muchas iniciativas emprendedoras están organizadas como una **corporación de propiedad cerrada** que, en términos muy sencillos, es una corporación propiedad de un limitado número de personas que no comercian con acciones bursátiles de manera pública. Mientras que la existencia de las empresas de propiedad única y las sociedades depende del emprendedor, la corporación puede operar sin él. En otras palabras, la corporación funciona como una entidad jurídica distintiva y, como tal, puede establecer contratos, involucrarse en actividades de negocio, adquirir propiedades, demandar a otras instancias, ser sujeto de demandas y, por supuesto, pagar impuestos. La corporación debe operar de acuerdo con sus estatutos y con las leyes del estado en donde haya sido establecida.

corporación S
Tipo especializado de corporación que tiene las mismas características de la corporación C, pero con la singularidad de que las obligaciones fiscales de los socios se determinan como si se tratara de una sociedad, siempre y cuando se cumplan ciertos parámetros

CORPORACIÓN S La **corporación S** (conocida también como corporación subcapítulo S) es un tipo especializado de organización que tiene las mismas características de la corporación C, pero con la singularidad de que las obligaciones fiscales de los socios se determinan como si se tratara de una sociedad, siempre y cuando se cumplan ciertos parámetros. La corporación S ha sido el modelo de organización clásico para limitar la responsabilidad de la estructura corporativa sin incurrir en los gravámenes fiscales propios de ésta. Sin embargo, esta forma jurídica de organización debe cumplir criterios muy estrictos. Si cualquiera de ellos es quebrantado, el estatus S de la iniciativa se da por concluido de inmediato.

compañía de responsabilidad limitada (CRL)
Forma jurídica de organización que es un híbrido de una sociedad y una corporación

convenio de operación
El documento en el cual se delinean las disposiciones que regulan cómo hará negocios una CRL

COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CRL) La **compañía de responsabilidad limitada (CRL)** es una organización de negocios, relativamente nueva, que es un híbrido entre una sociedad y una corporación. La CRL ofrece el mismo nivel de protección que una corporación en materia de seguridad, los beneficios fiscales de una sociedad y menos restricciones que una corporación S. Sin embargo, la principal desventaja de este modelo radica en que su implementación es bastante compleja y onerosa. Contar con asesoría legal y financiera es absolutamente necesario para establecer el **convenio de operación** de la CRL, que es el documento en el cual se delinean las disposiciones que regulan cómo hará negocios la organización.

Figura A-4

Formas jurídicas para la organización de una empresa

Estructura	Requisitos de propiedad	Régimen fiscal	Responsabilidad	Ventajas	Desventajas
Empresa de propiedad única	Un propietario	Los impuestos y las pérdidas son asumidos por el propietario, y los gravámenes son calculados con base en la tasa fiscal correspondiente a sus ingresos personales	Responsabilidad personal ilimitada	*Bajos costos de arranque* Libertad respecto de casi todas las normatividades *El propietario tiene control directo* El propietario recibe todas las utilidades *Es fácil salir del negocio*	Responsabilidad personal ilimitada *Riesgo para las finanzas personales* Se pierde la oportunidad de aprovechar muchas deducciones fiscales *Responsabilidad total* Podría ser más difícil conseguir financiamiento
Sociedad general	Dos o más propietarios	Los ingresos y las pérdidas son asumidas por los socios, y los gravámenes son calculados con base en la tasa fiscal correspondiente a sus ingresos personales; *permite flexibilidad respecto de la asignación de utilidades/pérdidas entre los socios*	Responsabilidad personal ilimitada	*De fácil conformación* Favorece la diversidad de talentos *Permite la diversidad de recursos* Acceso un poco más fácil al financiamiento *Se tiene acceso a algunos beneficios fiscales*	Responsabilidad personal ilimitada *La autoridad y las decisiones se dividen* Podría generar conflictos *Continuidad en la transferencia de propiedad*
Sociedad de responsabilidad limitada (SRL)	Dos o más propietarios	Los ingresos y las pérdidas son asumidos por los socios, y los gravámenes son calculados con base en la tasa fiscal correspondiente a sus ingresos personales; *permite flexibilidad respecto de la asignación de utilidades/pérdidas entre los socios*	Limitada, aunque uno de los socios debe asumir la responsabilidad ilimitada	*Una buena forma de adquirir capital a partir de socios con responsabilidad limitada*	El costo y la complejidad de la conformación podrían ser elevados *Los socios con responsabilidad limitada no pueden participar en la administración, a menos que asuman una mayor responsabilidad*
Corporación C	Número ilimitado de accionistas; *sin restricciones respecto de los tipos de acciones o los acuerdos de votación*	El ingreso por dividendos es gravado a niveles de accionistas corporativos y personales; *las pérdidas y deducciones son corporativas*	Limitada	*Responsabilidad limitada* Propiedad transferible *Existencia ininterrumpida* Fácil acceso a los recursos	Su implementación es costosa *Sujeta a numerosas regulaciones* Sujeta a gravámenes fiscales dobles *Exige llevar muchos registros* Restricciones de constitución
Corporación S	Limitada a 75 accionistas; *sin restricciones respecto de los tipos de acciones o los acuerdos de votación*	Los ingresos y las pérdidas son asumidos por los socios, y los gravámenes son calculados con base en la tasa fiscal correspondiente a sus ingresos personales; *permite flexibilidad respecto de la asignación de utilidades/pérdidas entre los socios*	Limitada	*Fácil de implementar* Sus socios disfrutan de protección de responsabilidad limitada y beneficios fiscales *Podría contar con una entidad exenta de impuestos como accionista*	Debe cumplir ciertos requisitos *Podría limitar las futuras alternativas de financiamiento*
Compañía de responsabilidad limitada (CRL)	Número ilimitado de "miembros"; *permite acuerdos flexibles de derechos de voto y recepción de ingresos entre sus miembros*	Los ingresos y las pérdidas son asumidos por los socios, y los gravámenes son calculados con base en la tasa fiscal correspondiente a sus ingresos personales; *permite flexibilidad respecto de la asignación de utilidades/pérdidas entre los socios*	Limitada	*Gran flexibilidad* No está restringida por las normas aplicables a las corporaciones C y S *Sujeta a los gravámenes fiscales de las sociedades, no a los de las corporaciones*	Si previamente la empresa estaba constituida de otra forma, el cambio podría implicar un costo elevado *La constitución del convenio de operación exige asesoría legal y financiera*

RESUMEN DE LAS FORMAS JURÍDICAS DE ORGANIZACIÓN La decisión sobre el tipo de forma jurídica que se utilizará para organizar la iniciativa es importante porque puede tener consecuencias relevantes en materia fiscal y de responsabilidad. Aunque la forma jurídica de la organización puede modificarse, hacerlo no es sencillo. El emprendedor necesita pensar con todo cuidado en cuáles son las implicaciones de su decisión, sobre todo por lo que se refiere a la flexibilidad, los impuestos y la magnitud de la responsabilidad personal.

Diseño y estructura organizacionales

La elección de una estructura apropiada también constituye una decisión importante al organizar la iniciativa emprendedora. En algún punto, los emprendedores exitosos se dan cuenta de que no pueden hacerlo todo por sí solos. Requieren más personas. En ese momento, el emprendedor debe decidir cuál es el arreglo estructural más apropiado para llevar a cabo las actividades de la organización con eficiencia y eficacia. De carecer de un tipo de estructura organizacional idóneo, la iniciativa emprendedora podría caer muy pronto en una situación caótica.

En muchas pequeñas empresas, la estructura organizacional tiende a evolucionar por sí misma, con muy poca planeación intencional o deliberada por parte del emprendedor. En casi todos los casos la estructura puede ser simple: una sola persona hace todo lo necesario. Sin embargo, a medida que la iniciativa emprendedora crece y el emprendedor encuentra cada vez más difícil sostenerla por sí solo, los empleados se unen para ejecutar ciertas funciones u obligaciones que aquel no puede manejar. Estos individuos tienden a seguir realizando las mismas funciones a medida que la empresa crece. Luego, si la iniciativa continúa desarrollándose, cada una de esas áreas funcionales podría llegar a requerir gerentes y más empleados.

Cuando se da la evolución a una estructura más deliberada, el emprendedor enfrenta desafíos completamente nuevos. De pronto debe compartir la toma de decisiones y las responsabilidades operativas. Esta transición suele representar una de las labores más difíciles para el emprendedor: ceder el poder y permitir que alguien más tome decisiones. *Después de todo*, piensa el emprendedor, *¿quién conoce este negocio mejor que yo?* Por otro lado, la atmósfera bastante informal, flexible y laxa que funcionaba bien cuando la organización era pequeña, tal vez ahora ya no sea eficiente. A muchos emprendedores les interesa mucho mantener viva esa atmósfera de "pequeña empresa", aun cuando la iniciativa crezca y evolucione a un arreglo más estructurado. Pero contar con una organización estructurada no implica necesariamente que deje de ser flexible, adaptable y libre. De hecho, el diseño estructural podría ser tan fluido como le resulte cómodo al emprendedor y, sin embargo, tener la rigidez que requiere para operar con eficacia.

En las iniciativas emprendedoras, las decisiones que tienen que ver con el diseño organizacional giran en torno de los seis elementos clave que analizamos en el capítulo 10: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, cantidad de centralización/descentralización, y cantidad de formalización. Las decisiones que tome respecto de estos seis elementos, determinarán si el emprendedor diseña una estructura organizacional más mecanicista u orgánica (conceptos que también abordamos en el capítulo 10). ¿Cuál de ellas sería preferible? La estructura mecanicista sería mejor cuando las eficiencias de costo son fundamentales para la ventaja competitiva de la iniciativa, cuando es importante tener más control sobre las actividades laborales de los empleados, si la iniciativa fabrica productos estandarizados de manera rutinaria, y cuando el entorno externo es más o menos estable y seguro. Por otra parte, una estructura orgánica sería más adecuada cuando la innovación es esencial para la ventaja competitiva de la organización, cuando la organización es tan pequeña que los métodos rígidos para dividir y coordinar el trabajo son innecesarios, cuando la organización fabrica productos personalizados en un contexto flexible, y cuando el entorno externo es dinámico, complejo e incierto.

Aspectos relativos a la administración de los recursos humanos en las iniciativas emprendedoras

Conforme la iniciativa emprendedora crece, será necesario contratar más empleados para que se encarguen de la creciente carga de trabajo. A medida que los empleados se suman a la empresa, el emprendedor enfrenta ciertas problemáticas en términos de administración de los recursos humanos (ARH). Dos de ellos revisten particular importancia: el reclutamiento y la retención de empleados.

RECLUTAMIENTO DE EMPLEADOS Al emprendedor le interesa asegurarse de que la iniciativa cuente con el personal necesario para llevar a cabo el trabajo que se requiere. En este sentido, el reclutamiento de nuevos empleados constituye uno de los desafíos más relevantes para el emprendedor. De hecho, la capacidad de las pequeñas empresas para reclutar empleados adecuados suele ser mencionada como uno de los factores que más influyen en el éxito organizacional.

Más que nadie, los emprendedores buscan personal con alto potencial, capaz de desempeñar múltiples roles durante las distintas fases de crecimiento de la iniciativa. Quieren individuos que "compren" la cultura empresarial de la iniciativa y que desarrollen pasión por el negocio. A diferencia de sus contrapartes corporativas, que muchas veces se enfocan en cubrir una vacante contratando a una persona que cumpla los requerimientos del puesto, los emprendedores están interesados en subsanar los vacíos de habilidades fundamentales. Por lo tanto, buscan personas excepcionalmente capaces y automotivadas, flexibles, con múltiples aptitudes y que puedan contribuir al crecimiento de la iniciativa emprendedora. En tanto los gerentes corporativos tienden a concentrarse en el uso de las prácticas y técnicas tradicionales de ARH, los emprendedores se preocupan más por lograr que las características de cada individuo se ajusten a los valores y a la cultura de la organización; en otras palabras, se enfocan en encontrar personal idóneo para la organización.

RETENCIÓN DE EMPLEADOS Conseguir personal competente y calificado para que trabaje en la iniciativa representa tan sólo el primer paso del manejo eficaz de los recursos humanos. El emprendedor querrá también conservar a los empleados que ha contratado y capacitado. Sabrina Horn, presidenta de The Horn Group, una organización con sede en San Francisco, comprende la importancia de contar con las personas apropiadas y conservarlas. En la industria de las relaciones públicas, caracterizada por una intensa competencia y grandes altibajos, Sabrina sabe que la pérdida de empleados talentosos podría dañar los servicios al cliente. Para evitarlo, ofrece a sus empleados un amplio rango de beneficios, como aumentos anuales, participación en las utilidades, fondos fiduciarios para sus hijos, periodos sabáticos con goce de sueldo, fondos para desarrollo personal, etc. Pero lo más importante es que Sabrina reconoce que los empleados tienen una vida fuera de la oficina y actúa en consecuencia. Este tipo de enfoque de ARH ha logrado que sus empleados se mantengan leales y productivos.[36]

Un tema singular y de gran importancia con el que los emprendedores tienen que lidiar en materia de retención de empleados es el de la compensación. Mientras que las organizaciones tradicionales son más proclives a ver la compensación desde la perspectiva de una recompensa monetaria (pago base, beneficios e incentivos), las pequeñas empresas emprendedoras la interpretan más bien desde el punto de vista de la recompensa total. Para ellas, la compensación engloba reconocimiento, recompensas psicológicas y oportunidades de aprender, además de las recompensas monetarias (pago base e incentivos).[37]

Estímulo e implementación de cambios

Sabemos que los emprendedores enfrentan un contexto de cambio dinámico. Fuerzas internas y externas (vea el capítulo 7) podrían hacer surgir la necesidad de introducir cambios en la iniciativa emprendedora. Es preciso que los emprendedores estén atentos a los problemas y oportunidades que pudieran dar lugar a la necesidad de hacer cambios. De hecho, de los muchos roles que desempeña el emprendedor, tal vez el de mayor importancia sea el de agente de cambio.[38] Si la iniciativa emprendedora demanda alguna modificación, con frecuencia es el emprendedor el primero en percatarse de ello y en actuar como catalizador, asesor, animador y consejero en jefe. Para las organizaciones, cambiar nunca es fácil, pero resulta aún más complicado en las iniciativas emprendedoras. Incluso si alguien se siente cómodo tomando riesgos (y eso es típico de los emprendedores), cambiar puede ser difícil. Ésa es la razón por la que es importante que éstos sean conscientes del papel esencial que juegan en estimular e implementar el cambio. Por ejemplo, Jeff Fluhr, director general de StubHub, Inc., tiene bien claro la importancia de su rol en este sentido. Al frente de una empresa líder en el mercado de reventa de boletos por Internet, Fluhr ha tenido que buscar una y otra vez nuevas formas de que ésta siga siendo competitiva. Uno de los cambios que él impulsó fue la creación de un convenio exclusivo de publicidad con la Liga Nacional de Hockey con la finalidad de promocionar StubHub.com en el sitio web NHL.com.[39] En la actualidad, StubHub es una división de eBay.

Durante la gestación de cualquier tipo de cambio organizacional, el emprendedor también se ve obligado a actuar como jefe de asesores y animador. En vista de que el cambio organizacional puede ser atemorizante y provocar trastornos, el emprendedor debe explicarlo a los empleados, así como animar y respaldar los esfuerzos que éstos hagan por implementarlo; por consiguiente, su labor consistirá en generar entusiasmo respecto del cambio, apoyar al equipo y motivarlo para que ponga en práctica lo mejor de sus esfuerzos.

Por último, es posible que el emprendedor tenga que guiar el proceso de cambio y vigilar la puesta en marcha de modificaciones estratégicas, tecnológicas, de producto, estructurales o de recursos humanos. En este sentido, el emprendedor responde preguntas, hace sugerencias, obtiene los recursos necesarios, facilita la resolución de conflictos y hace cualquier cosa que se necesite para implementar el (los) cambio(s).

La importancia de la innovación continua

Si quieren competir con éxito en el caótico y muy dinámico mundo actual, dominado por la competencia global, las organizaciones tienen que innovar de forma permanente sus productos y servicios. La innovación es una característica clave de las iniciativas emprendedoras; de hecho, es su rasgo distintivo.

¿Qué debe hacer el emprendedor para fomentar la innovación? Lo más importante es contar con una cultura que respalde la innovación. ¿En qué consiste esa cultura?[40] En que los empleados perciban que la labor de supervisión y los sistemas de recompensas de la organización son consistentes con el compromiso de innovar. En este tipo de cultura, también es fundamental que los empleados no sientan que las presiones o las cargas de trabajo son excesivas o irracionales. Y, de acuerdo con las investigaciones, las empresas con culturas que respaldan la innovación tienden a ser más pequeñas, a tener prácticas de recursos humanos menos formales y a ser más modestas en términos de recursos.[41]

TEMAS de dirección

Los empleados de la empresa de diseño Liz Lange tienen que ser flexibles. Tanto, que muchos de ellos ni siquiera cubren un puesto de trabajo específico, y se espera que todos contribuyan con ideas y apoyen en las tareas de todos los departamentos. Lange afirma: “La frase ‘Ése no es mi trabajo’ no tiene cabida aquí”. A cambio del esfuerzo de sus empleados, Lange es una líder solidaria que sabe dar a su personal bastantes libertades.[42]

La dirección es una función importante para los emprendedores. A medida que la iniciativa emprendedora crece y se le suman más integrantes, el emprendedor adopta un nuevo rol: el de líder. En esta sección queremos echar un vistazo a las implicaciones de la función de liderazgo. En primer lugar, analizaremos las características de personalidad que identifican a los emprendedores. Luego, examinaremos el muy significativo papel que juegan éstos en motivar a los empleados a través del empoderamiento y la dirección, tanto de la iniciativa como de los equipos de trabajo.

Características de personalidad de los emprendedores

Piense en alguien a quien pueda considerar un emprendedor. Puede ser alguien a quien conozca de manera personal, o un individuo como Bill Gates, el creador de Microsoft. ¿Cómo describiría su personalidad? Una de las áreas de investigación en que más se ha hecho hincapié dentro del emprendedurismo es la que busca determinar qué características psicológicas (si acaso existe alguna) tienen en común los emprendedores, cuáles son los rasgos que los distinguen de quienes no son emprendedores y cuáles son las características que permiten predecir quién puede convertirse en un emprendedor exitoso.

¿Acaso existe una “personalidad emprendedora” clásica? Tratar de identificar las características de personalidad específicas que comparten los emprendedores impone el mismo problema implícito en las teorías que buscan determinar los rasgos que distinguen a los líderes: la capacidad de detectar aquellos compartidos por todos los emprendedores. Sin embargo, este desafío no ha evitado que los investigadores hayan desarrollado distintos listados de características comunes. Uno de ellos, por ejemplo, incluye los siguientes: elevado nivel de motivación, gran confianza en uno mismo, capacidad para involucrarse en el largo plazo, alto nivel de energía, persistencia en la resolución de problemas, mucha iniciativa, capacidad para establecer objetivos y moderación en la toma de riesgos. Otra lista de

características de emprendedores "exitosos" incluyó alto nivel de energía, gran persistencia, ingenio, deseo y capacidad para dirigirse a uno mismo, y una relativamente elevada necesidad de autonomía.

Otro progreso hacia la definición de las características de la personalidad emprendedora fue la escala de personalidad proactiva para predecir la proclividad de las personas a acometer iniciativas emprendedoras. Comentamos la **personalidad proactiva** en el capítulo 14. Recuerde que se trata de un rasgo de personalidad característico de los individuos que son más proclives a ponerse en acción para ejercer influencia en sus entornos o, en términos simples, a ser más proactivos. Obviamente, es más probable que un emprendedor se muestre proactivo al buscar oportunidades y tratar de aprovecharlas. Las investigaciones han determinado que varios factores de la escala de personalidad proactiva resultan buenos indicadores de la proclividad de los individuos a volverse emprendedores, entre ellos el género, el nivel educativo, contar con un padre emprendedor y poseer una personalidad proactiva. Por otro lado, algunos estudios han demostrado que, en comparación con los gerentes, los emprendedores tienen mayor propensión a la toma de riesgos. Sin embargo, esta inclinación es moderada por el objetivo principal del emprendedor. En otras palabras, la propensión al riesgo es mayor entre los emprendedores cuyo objetivo principal es crecer en comparación con aquellos cuya meta fundamental es generar un ingreso familiar.

personalidad proactiva
Rasgo de personalidad que describe a los individuos que son más propensos a ponerse en acción para ejercer influencia en sus entornos

Motivación de los empleados a través del empoderamiento

Jerry Greenberg y J. Stuart Moore, cofundadores de Sapient Corporation (empresa creadora de sistemas de software para comercio electrónico y automatización de tareas administrativas, como facturación e inventario, a través de Internet), son conscientes de que la motivación de los empleados ha tenido una importancia vital para el éxito de su compañía.[43] Greenberg y Moore diseñaron su organización de manera que cada uno de los empleados fuera parte de un equipo específico por industria con la encomienda de llevar a cabo un proyecto completo en lugar de concentrarse en una pequeña parte del mismo. El concepto partió de la idea de que, muchas veces, las personas se sienten frustradas cuando su labor se limita a realizar una parte del trabajo, ya que nunca ven el proyecto terminado de principio a fin. Estos emprendedores pensaron que el personal sería más productivo si le daban la oportunidad de participar en todas las fases de un proyecto.

Cuando nos sentimos motivados a hacer algo, sentimos una gran energía y la disposición a trabajar con ahínco, ¿no es así? ¿Acaso no sería estupendo que todos los empleados de una iniciativa emprendedora sintieran lo mismo? Contar con empleados motivados constituye un objetivo muy importante para cualquier emprendedor, y el empoderamiento de la fuerza laboral representa una herramienta motivacional muy útil para cumplirlo.

Aunque su implementación no es sencilla, el empoderamiento de los empleados (esto es, darles el poder de tomar decisiones y poner en marcha determinadas acciones por su propia cuenta) es un relevante método motivacional. ¿Por qué? Porque las iniciativas emprendedoras deben ser rápidas y ágiles, listas para aprovechar las oportunidades y recorrer nuevos derroteros. Los empleados empoderados pueden suministrar la flexibilidad y la velocidad necesarias. Cuando los empleados están empoderados, suelen exhibir una motivación laboral más fuerte, mayor calidad en su trabajo, niveles más altos de satisfacción y menores tasas de rotación.

Por ejemplo, los empleados de Butler International, Inc., una empresa de servicios de consultoría en tecnología con sede en Montvale, Nueva Jersey, trabajan en las instalaciones de sus clientes. El presidente y director general de la compañía, Ed Kopko, se dio cuenta de que si quería tener éxito tenía que empezar por empoderar a sus empleados.[44] Otra iniciativa emprendedora que descubrió un sólido enfoque motivacional en el empoderamiento es Stryker Instruments, de Kalamazoo, Michigan, una división de Stryker Corporation. Cada una de las unidades de producción de la compañía es responsable de su propio presupuesto de operación, sus objetivos de reducción de costos, sus niveles de servicio al cliente, su manejo de inventarios, sus programas de capacitación, sus planes y proyecciones de producción, sus compras, su administración de recursos humanos, su seguridad y su resolución de problemas. Por otro lado, los miembros de las unidades trabajan muy estrechamente con los departamentos de marketing, ventas e I&D durante la introducción de nuevos productos y a lo largo de la mejora continua de los proyectos. De acuerdo con las declaraciones de un supervisor de equipo: "Stryker me permite hacer mi mejor trabajo y además me recompensa por ese privilegio".[45]

El empoderamiento es un concepto filosófico del que los emprendedores tienen que "estar convencidos", lo cual no es fácil de lograr. De hecho, a muchos les cuesta trabajo conseguirlo. Y no se les puede culpar; después de todo, su propia vida está estrechamente vinculada con el negocio que ellos mismos crearon. Sin embargo, si quieren que su iniciativa siga

creciendo, llegará el momento en que tendrán que ceder más responsabilidades a los empleados. Así las cosas, ¿qué pueden hacer los emprendedores para empoderar a sus empleados? Para muchos de ellos, lo mejor es utilizar un proceso gradual.

Por ejemplo, pueden empezar por usar una toma de decisiones participativa, de manera que sean los empleados quienes aporten información. Si bien permitir que los empleados participen en las decisiones no aprovecha del todo los beneficios del empoderamiento, por lo menos es una forma de comenzar a explotar el conjunto de sus talentos, habilidades, conocimientos y capacidades.

Otra manera de empoderar a los empleados es a través de la delegación, es decir, del proceso de asignarles ciertas decisiones o determinadas obligaciones laborales. Al hacerlo, el emprendedor está cediendo a la fuerza de trabajo parte de sus responsabilidades.

Cuando el emprendedor llega a sentirse cómodo con la idea del empoderamiento, para implementarlo por completo tendrá que diseñar los puestos de trabajo, haciéndolo de forma que los empleados tengan poder de decisión respecto de cómo desempeñar sus tares. Esto significa permitir que los empleados hagan su trabajo eficiente y eficazmente, utilizando para ello su creatividad, imaginación, conocimiento y habilidades.

Si el emprendedor implementa adecuadamente el empoderamiento de empleados (esto es, con un total compromiso con el programa y ofreciendo la capacitación apropiada a la fuerza laboral), los resultados pueden ser impresionantes tanto para la iniciativa emprendedora como para los mismos empleados. El negocio puede verse beneficiado con mejoras significativas en la productividad y en la calidad, clientes más satisfechos, mayor motivación de los empleados y un mejor estado anímico. Por su parte, los empleados pueden disfrutar la oportunidad de intervenir en labores más diversas, interesantes y desafiantes.

Además, los empleados reciben un estímulo para tomar la iniciativa en la identificación y resolución de problemas, y en la realización de su trabajo. Por ejemplo, en Mine Safety Appliances Company, empresa con sede en Pittsburgh, Pensilvania, los empleados han sido empoderados para modificar sus procesos de trabajo con el propósito de satisfacer los ambiciosos objetivos de mejora de la calidad impuestos por la compañía. Para llegar a este punto, se requirieron 40 horas de clases teóricas para cada empleado en materias como dibujo industrial, control estadístico de procesos, certificaciones de calidad y capacitación específica en el trabajo. El compromiso asumido por la empresa para desarrollar una fuerza laboral empoderada ha derivado en un incremento de 57 por ciento en rentabilidad en los últimos cuatro años, así como en el hecho de que 95 por ciento de los empleados ha conseguido certificaciones en habilidades múltiples.[46]

El emprendedor como líder

El último tema que queremos analizar en esta sección es el rol del emprendedor como líder. El emprendedor tiene ciertas responsabilidades de liderazgo al dirigir la iniciativa y a los equipos de trabajo.

DIRECCIÓN DE LA INICIATIVA Por lo que se refiere a su capacidad de improvisación, innovación y creatividad, los emprendedores exitosos de la actualidad deben ser como el líder de un ensamble de jazz. Max DePree, ex director de Herman Miller, Inc., una empresa fabricante de mobiliario para oficina líder en el mercado, es muy conocido por sus métodos innovadores de liderazgo. En su libro *Leadership Jazz*, menciona: "Los líderes de las bandas de jazz deben elegir la música, conseguir a los músicos correctos y actuar frente al público. Pero el efecto de la presentación depende de tantas cosas… del entorno, de los ejecutantes que forman parte de la banda, de la necesidad de cada uno de ellos de actuar como individuos y como grupo, de la absoluta dependencia de los miembros respecto del líder del conjunto, de la necesidad que tienen los seguidores de tocar bien… El líder de la banda de jazz tiene la hermosa oportunidad de sacar lo mejor de los demás músicos. Tenemos mucho que aprender de ellos, ya que el jazz, como el liderazgo, combina la imprevisibilidad del futuro con los talentos de los individuos".[47]

Así, el emprendedor debe dirigir su iniciativa de manera muy similar a como actúa el líder de la banda de jazz: tratando de sacar lo mejor de los individuos, incluso en medio de las situaciones más impredecibles. Una de las maneras en que el emprendedor asume el liderazgo es a través de la visión que crea para la organización. De hecho, la fuerza motora que suele mantener viva la iniciativa emprendedora durante sus primeras fases de desarrollo es el liderazgo visionario del emprendedor. La capacidad que éste tenga para articular una visión de futuro coherente, inspiradora y atractiva constituye una prueba clave de su liderazgo. Pero si el emprendedor logra articular tal visión, los resultados pueden ser más que positivos. Un

estudio que comparó empresas visionarias y no visionarias concluyó que, tomando en consideración parámetros financieros estándar, las primeras muestran un desempeño hasta seis veces superior que las segundas; por otro lado, en términos del valor de sus acciones bursátiles en el mercado general, las empresas visionarias son hasta 15 veces superiores que las no visionarias.[48]

DIRECCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Como comentamos en el capítulo 13, muchas organizaciones (emprendedoras o de cualquier otro tipo) están utilizando equipos de trabajo para llevar a cabo el trabajo, crear nuevas ideas y resolver problemas.

Los equipos de trabajo tienden a ser bastante populares en las iniciativas emprendedoras. Un censo realizado por la revista *Industry Week* entre empresas de manufactura concluyó que casi 68 por ciento de los encuestados emplean equipos en distintos grados.[49] De acuerdo con las compañías que participaron en el estudio, entre los tipos más comunes están los equipos empoderados (es decir, equipos con autoridad para planear e implementar mejoras de procesos), los equipos autoadministrados (prácticamente autónomos y responsables de muchas actividades administrativas) y los equipos interfuncionales (equipos de trabajo conformados por individuos procedentes de varias especialidades que trabajan juntos en diversas tareas).

Además, estos emprendedores afirmaron también que desarrollar y utilizar equipos es una necesidad, debido a que las demandas tecnológicas y del mercado los están forzando a fabricar mejores productos más rápido y a menor costo. Aprovechar la sabiduría colectiva de los empleados de la iniciativa y empoderarlos para tomar decisiones es quizá la mejor manera de adaptarse al cambio. Por otro lado, una cultura de trabajo en equipo puede mejorar tanto el entorno general de trabajo como el espíritu de todos los participantes.

A pesar de lo anterior, para que los esfuerzos de trabajo en equipo den frutos, es preciso que los emprendedores dejen atrás el estilo tradicional de “orden y control” y adopten uno más basado en “asesoría y colaboración” (haga un repaso del análisis que se presentó sobre liderazgo de equipos en el capítulo 17). Además, deben reconocer que los empleados individuales son tan capaces, como ellos mismos, de entender el negocio e introducir innovaciones. Por ejemplo, Scott Jessup, director general de Marque, Inc., una empresa con sede en Goshen, Indiana, reconoció que él no era el sujeto mejor preparado por lo que se refiere a problemas de producción, pero sí quien tenía la inteligencia suficiente como para saber que, si quería que su compañía ganara más participación en el mercado de fabricación de vehículos para emergencias médicas, necesitaba alcanzar nuevos niveles de productividad. Por consiguiente, formó un equipo interfuncional en el que conjuntó personal de producción, aseguramiento de la calidad y manufactura para que solucionara los cuellos de botella y otros problemas de producción, y le dio la autoridad de resolver cualquier situación.[50]

TEMAS relativos al control

A Philip McCaleb todavía le emociona conducir las motonetas que fabrica su compañía, Genuine Scooter Co., cuya sede se localiza en Chicago. Sin embargo, al manejar su negocio, McCaleb ha debido tener presentes sus propias limitaciones. Este emprendedor se describe a sí mismo como un sujeto “de ideas”, así que fue capaz de percatarse de que necesitaba la colaboración de alguien que se asegurara de que el producto final fuera *lo que debía ser*, y que estuviera *en donde* y *cuando tenía que estar*.[51]

Si quieren sobrevivir y prosperar en el corto y el largo plazos, los emprendedores tienen que ocuparse de controlar las operaciones de su iniciativa. Entre los problemas relativos al control que enfrentan los emprendedores están el manejo del crecimiento, el manejo de las crisis, la conclusión de la iniciativa, y el manejo de las elecciones y los desafíos que impone la vida personal.

Administración del crecimiento

El crecimiento es el resultado natural y deseable de las iniciativas emprendedoras. De hecho, es su toque distintivo, puesto que ése es uno de los objetivos que persiguen. El éxito de la iniciativa puede estar caracterizado por un crecimiento lento, pero también por un desarrollo acelerado.

En cualquier caso, el crecimiento no se da al azar ni es resultado de la suerte. Por lo general, demanda que el emprendedor maneje adecuadamente todos los retos asociados mediante la planeación, la organización y el control del crecimiento.

PLANEACIÓN PARA EL CRECIMIENTO Aunque pudiera dar la impresión de que estamos hablando una vez más de temas de planeación en lugar de abocarnos al análisis de los

aspectos relativos al control, tal como comentamos en el capítulo 18 (vea la figura 18-1), de hecho ambas funciones se hallan estrechamente vinculadas. Además, la mejor estrategia de crecimiento es aquella que ha sido bien planeada.[52] De manera ideal, la decisión de crecer no surge espontáneamente, sino que es resultado de los objetivos y la planeación general del negocio. El crecimiento acelerado sin planeación puede ser desastroso. Por consiguiente, los emprendedores necesitan abordar las estrategias de crecimiento como parte de su planeación de negocios, aunque sin mostrarse demasiado rígidos al respecto. Los planes deben ser lo bastante flexibles como para permitir el aprovechamiento de las oportunidades inesperadas que pudieran surgir. Una vez que los planes han sido puestos en marcha, el emprendedor exitoso tiene que organizar la iniciativa para lidiar con el crecimiento.

ORGANIZACIÓN PARA EL CRECIMIENTO Entre los retos más importantes que enfrenta el emprendedor al organizar su iniciativa para el crecimiento están la recaudación de capital, la búsqueda de personal, y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Norbert Otto es el fundador de Sport Otto, una compañía online de origen alemán que ha vendido casi 2 millones de dólares en patines, esquíes, snowboards y demás artículos deportivos a través de eBay. A medida que la empresa iba creciendo, Otto se percató de que debía ser más organizado.[53]

Contar con el capital suficiente es el principal desafío que enfrentan las iniciativas emprendedoras en crecimiento. El tema del dinero siempre está presente, ¿no es cierto? La expansión demanda capital. El proceso de encontrar ese capital para financiar el crecimiento es casi tan complejo como lograr el financiamiento para echar a andar la iniciativa. Por suerte, si todo va según lo planeado, en este momento la empresa cuenta ya con antecedentes positivos en los cuales basar la solicitud. De lo contrario, podría resultar extremadamente difícil adquirir el capital necesario. Ésta es la razón por la que comentamos que la mejor estrategia de crecimiento es aquella que ha sido planeada.

Parte de la planeación debe centrarse en cómo se financiará el crecimiento. Por ejemplo, The Boston Beer Company, la cervecera artesanal más grande de Estados Unidos, productora de la cerveza Samuel Adams, creció rápidamente al enfocarse casi de manera exclusiva en aumentar su línea de productos de mayor venta. Sin embargo, la compañía estaba tan centrada en incrementar su participación de mercado que tenía muy pocos controles financieros y su infraestructura financiera era inadecuada. Durante los periodos de crecimiento, las dificultades de flujo de efectivo forzarían a su presidente y maestro cervecero, Jim Koch, a explotar diversos medios de financiamiento de capital no utilizados hasta entonces. No obstante, tiempo después, la empresa contrató a un director general de finanzas, quien se encargó de desarrollar una estructura financiera que le permitiera manejar su crecimiento con más eficiencia y eficacia a partir de un plan de financiamiento.[54]

Cuando hablamos del crecimiento de una iniciativa emprendedora, otro tema importante que se debe abordar es la búsqueda de personal. Si la iniciativa está creciendo con rapidez, este reto podría ser aún más apremiante debido a las restricciones de tiempo. Es fundamental planear con tanta precisión como sea posible las cantidades y los tipos de empleados necesarios para hacer frente a la creciente carga de trabajo. Asimismo, también podría ser imperioso ofrecer capacitación y apoyo adicional a los empleados a fin de ayudarles a manejar las cada vez más fuertes presiones asociadas con el crecimiento de la organización.

Por último, cuando una iniciativa está creciendo, es importante crear una cultura positiva y orientada al crecimiento que mejore las oportunidades de alcanzar el éxito organizacional e individual. Fomentar la cultura a veces resulta difícil, sobre todo cuando hay cambios ocurriendo a gran velocidad. A pesar de ello, los valores, las actitudes y las creencias establecidas y reforzadas durante esos periodos son esenciales para el éxito ininterrumpido de la iniciativa emprendedora. La figura A-5 presenta algunas sugerencias que los emprendedores podrían utilizar para garantizar que su iniciativa tenga una cultura que adopte y respalde un clima en el que el crecimiento se perciba como algo deseable e importante. Mantener a los empleados enfocados y comprometidos con aquello que hace la iniciativa es fundamental para el cumplimiento de las estrategias de crecimiento. Si los empleados no “compran” la dirección que está tomando la iniciativa, es poco probable que las estrategias de crecimiento fructifiquen.

CONTROL PARA EL CRECIMIENTO Otro desafío implícito en las iniciativas emprendedoras en crecimiento radica en reforzar los controles organizacionales ya establecidos. Llevar los registros y los controles financieros adecuados respecto del flujo de efectivo, el inventario, la información de los clientes, los pedidos, las cuentas pagadas y por pagar, y los costos, debe ser una prioridad para todos los emprendedores, ya sea que les interese crecer o no. No obstante, cuando la iniciativa emprendedora está expandiéndose, reforzar esos controles es particularmente importante. Dejar que las cosas “se den por sí mismas” o

Figura A-5
Sugerencias para contar con una cultura orientada al crecimiento

- Mantenga abiertas las líneas de comunicación: haga que sus empleados estén siempre bien informados sobre los temas más importantes.
- Consolide la confianza siendo honesto, abierto y franco respecto de los desafíos y las recompensas inherentes a formar parte de una organización en crecimiento.
- Sea un buen escucha: averigüe que piensan sus empleados y cuáles son los problemas que enfrentan.
- Ábrase a la posibilidad de delegar responsabilidades.
- Sea flexible: no tema modificar sus planes de ser necesario.
- Dé retroalimentación de forma consistente y regular para que sus empleados estén al tanto de los resultados, buenos y malos.
- Refuerce las contribuciones personales reconociendo los esfuerzos que realicen los empleados.
- Ofrezca capacitación continua a fin de que los empleados mejoren sus capacidades y habilidades.
- Mantenga el enfoque en la misión de la iniciativa, incluso durante el crecimiento de la misma.
- Establezca y refuerce un espíritu de conjunto que respalde los esfuerzos coordinados de todos los empleados y contribuya al crecimiento exitoso de la iniciativa.

prestarles poca atención cuando existe una sensación de urgencia, es demasiado fácil. El crecimiento acelerado, e incluso el lento crecimiento, no nos eximen de la necesidad de contar con controles eficaces. De hecho, tener procedimientos, protocolos y procesos establecidos es tan vital como utilizarlos. Si bien es cierto que nunca es posible erradicar por completo los errores y las ineficiencias, lo mínimo que puede hacer el emprendedor es asegurarse de que se pongan en práctica todos los esfuerzos necesarios para lograr altos niveles de productividad y eficacia organizacional. Por ejemplo Alan Scholz, cofundador de Green Gear Cycling, es consciente de la importancia que tienen los controles para el crecimiento. Por ello, eligió implementar una estrategia "clientes de por vida", la cual implica vigilar constantemente las relaciones con el cliente y orientar las decisiones laborales de la organización de acuerdo con el impacto que puedan tener sobre los consumidores. A partir de esta estrategia, Green Gear espera conservar a su clientela para siempre. Y es muy importante que lo logre porque, según sus cálculos, el valor de cada cliente ascendería a entre 10 000 y 25 000 dólares.[55]

Manejo de las crisis

Aunque el crecimiento organizacional constituye un objetivo deseable e importante para las iniciativas emprendedoras, vale la pena preguntarse qué ocurre cuando las cosas no salen según lo planeado, es decir, cuando las estrategias de crecimiento no derivan en los resultados que se pretendía alcanzar y lo que sucede, de hecho, es un detrimento del desempeño. El manejo de este tipo de crisis puede imponer desafíos muy complejos.

A nadie le gusta fracasar, y los emprendedores no son la excepción. Pero, ¿qué se puede hacer cuando una iniciativa emprendedora enfrenta malos tiempos? ¿Se puede hacer algo por manejar positivamente las crisis? El primer paso consiste en reconocer cuando una crisis está gestándose.

RECONOCIMIENTO DE SITUACIONES DE CRISIS El emprendedor debe estar alerta ante cualquier señal de que el negocio está en problemas. Entre los posibles síntomas de una baja de desempeño están un flujo de efectivo inadecuado o negativo, un exceso en el número de empleados, procedimientos administrativos innecesarios o exagerados, temor al conflicto o a la toma de riesgos, tolerancia a la incompetencia laboral, falta de claridad en la misión o los objetivos, y una comunicación ineficaz o deficiente dentro de la organización.[56]

Otra perspectiva sobre el reconocimiento de un detrimento en el desempeño tiene que ver con lo que se conoce como **fenómeno de la "rana hervida"**, según la cual puede resultar difícil detectar los problemas debido a que las señales son muy sutiles.[57] El concepto de la "rana hervida" surgió de un experimento clásico de respuesta psicológica. En un caso, cuando una rana viva fue colocada dentro de una olla de agua hirviendo, ésta reaccionó instantáneamente y saltó fuera de la misma. Pero en un segundo intento, la rana fue introducida en una olla de agua templada que siguió calentándose hasta el punto de ebullición; el batracio no reaccionó y murió. En el mundo empresarial, las pequeñas empresas podrían ser particularmente vulnerables al fenómeno de la "rana hervida", ya que el emprendedor quizá no se dé cuenta a tiempo de que el "agua

fenómeno de la "rana hervida"
Perspectiva según la cual puede resultar difícil detectar los problemas de detrimento en el desempeño debido a que las señales son muy sutiles

está calentándose" o, en otras palabras, tal vez no se percate del detrimento sutil del desempeño. Cuando el cambio es gradual, podría darse el caso de que nunca se ponga en acción una respuesta decidida o que ésta ocurra demasiado tarde como para resultar eficaz y corregir la situación.

Entonces, ¿cuál es la moraleja del fenómeno de la "rana hervida"? Que los emprendedores necesitan estar alertas de las señales que indiquen un empeoramiento del desempeño y nunca esperar a que el agua llegue al punto de ebullición antes de reaccionar.

CÓMO LIDIAR CON LAS CRISIS Y EL DETRIMENTO DEL DESEMPEÑO Aunque los emprendedores tienen la esperanza de nunca tener que lidiar con las crisis o la merma del desempeño organizacional, para todos ellos podría llegar el momento en que tengan que hacerlo. Después de todo, a nadie le gusta pensar que las cosas van mal y, mucho menos, que pueden empeorar. Sin embargo, eso es precisamente lo que debe hacer el emprendedor: plantearse el peor de los escenarios *antes* de que ocurra (recuerde lo que comentamos sobre los controles de prealimentación en el capítulo 18).[58] Es importante contar con un plan actualizado para hacer frente a las crisis. Es como tener un plano de las salidas de emergencia que pueden ayudarle a escapar de su casa en caso de incendio. Al emprendedor le interesa estar preparado antes de que ocurra la emergencia. El plan en cuestión debe enfocarse en suministrar detalles específicos para controlar los aspectos fundamentales de la operación de la iniciativa: flujo de efectivo, cuentas por cobrar, costos y deudas. Además de tener un plan para controlar los ingresos y egresos más importantes de la iniciativa, otras acciones para hacer frente a las crisis involucrarían la identificación de estrategias específicas para reducir los costos y reestructurar la organización.

Conclusión de la iniciativa

cosecha
Dar por concluida una iniciativa cuando el emprendedor considera que todavía puede capitalizar financieramente la inversión que realizó en ella

Dar por concluida una iniciativa emprendedora podría parecer una actividad contraria al propósito del emprendedor. Sin embargo, en algún punto, éste podría decidir que es momento de seguir adelante con otros proyectos. Tal decisión estaría basada, por ejemplo, en hechos como que el emprendedor considera que todavía puede capitalizar financieramente la inversión que realizó en la iniciativa (acción conocida como **cosecha**), en que está enfrentando problemas serios en materia de desempeño organizacional y quiere terminar con ellos, o incluso en su deseo de concentrarse en otras metas (ya sean personales o de negocios). En cualquier caso, entre las dificultades inherentes a la conclusión de la iniciativa están la elección de un método adecuado de valoración del negocio y averiguar qué se necesita para vender una empresa.

MÉTODOS DE VALORACIÓN DEL NEGOCIO Por lo general, las técnicas de valoración se clasifican en tres categorías: (1) valoración de los activos, (2) valoración de las utilidades y (3) valoración del flujo de efectivo.[59] Determinar el valor de un negocio puede ser complicado. En muchos casos, el emprendedor ha sacrificado muchas cosas con tal de llevarlo a la realidad y lo considera "como un hijo". Calcular el valor de ese "hijo" con base en estándares objetivos como el flujo de efectivo o algún múltiplo de ingresos netos podría resultar poco menos que imposible. Por ello, es importante que si el emprendedor desea dar por concluida la iniciativa, obtenga antes una valoración integral del negocio con ayuda profesional.

OTRAS CONSIDERACIONES IMPORTANTES AL DAR POR CONCLUIDA LA INICIATIVA Si bien la parte más difícil de comenzar la conclusión de una iniciativa radica en su valoración, también es preciso tomar en cuenta otros factores.[60] Entre ellos están la preparación, decidir a quién vender el negocio, considerar las implicaciones fiscales, examinar a los posibles compradores, y determinar si es mejor informar a los empleados antes o después de la venta. El proceso de dar por terminada la iniciativa emprendedora debe abordarse con tanto cuidado como su puesta en marcha. Si al momento de su venta la iniciativa está teniendo resultados positivos, el emprendedor querrá obtener un beneficio justo; por el contrario, si la iniciativa se está dando por concluida debido a un detrimento de su desempeño, el emprendedor se conformará con maximizar las posibles ganancias.

Manejo de las elecciones y los desafíos que impone la vida personal

La actividad del emprendedor es muy emocionante y satisfactoria, pero también tan demandante que produce altos niveles de estrés debido a todo el tiempo que hay que dedicarle. A pesar de lo anterior, el emprendedurismo ofrece numerosas recompensas. En esta sección queremos hablar un poco sobre qué puede hacer el emprendedor para sacarle todo el

provecho posible, equilibrando eficiente y eficazmente las exigencias que impone sobre su vida personal y profesional.[61]

Los emprendedores son personas especiales: enfocadas, persistentes, trabajadoras e inteligentes. Como invierten tanto de sí mismos en lanzar y hacer crecer sus iniciativas emprendedoras, muchos tienden a poner poca atención a sus vidas personales. Los emprendedores suelen verse obligados a hacer sacrificios con tal de cumplir sus sueños. No obstante, obtendrán mejores resultados si logran hallar un equilibro entre su existencia personal y profesional. Pero, ¿cómo hacerlo?

Una de las cosas más importantes que puede hacer el emprendedor es *convertirse en un buen administrador del tiempo*. Priorizar sus actividades utilizando un planificador (diario, semanal o mensual) que le ayude a programarlas. A algunos emprendedores no les gusta dedicar un tiempo a planear o establecer prioridades porque consideran que hacerlo es una absurda pérdida de tiempo. Sin embargo, identificar las responsabilidades de más importancia y diferenciarlas de aquellas que no son tan relevantes, contribuye a que el emprendedor sea más eficiente y eficaz. Por otro lado, una de las condiciones para que este sea un buen administrador del tiempo, consiste en delegar en empleados confiables las decisiones y las acciones en las que no hay necesidad de que se involucre de manera directa. Aunque podría ser difícil dejar en manos ajenas aquello que siempre han hecho personalmente, los emprendedores que logren delegar con eficacia verán una mejora en sus niveles de productividad.

Otra sugerencia para alcanzar el equilibrio consiste en *buscar asesoría profesional* en las áreas del negocio que la requieran. Tal vez al emprendedor no le guste mucho la idea de gastar en ello sus escasos recursos, pero el ahorro de dinero, tiempo y energía (por no hablar de los problemas que se evitará) bien valen la inversión. Los asesores profesionales competentes pueden ofrecer a los emprendedores la información necesaria para tomar decisiones más inteligentes. Asimismo, es importante *enfrentar los conflictos*, tanto en el ámbito familiar como en el de trabajo, tan pronto como éstos surjan. Si el emprendedor los rehúye, lo más probable es que aumenten su intensidad y deriven en un serio problema de comunicación. De ocurrir lo anterior, podría perderse información vital y las personas (empleados y familiares) tal vez se inclinen a suponer lo peor, generando una situación de pesadilla que se alimente a sí misma. En este caso, la mejor estrategia es lidiar con los conflictos tan pronto como surjan. El emprendedor debe hablar, argumentar, e incluso discutir (si no le queda más remedio), pero nunca evadir el conflicto o fingir que no existe.

Una sugerencia más es *desarrollar una red de amigos y colegas confiables*. Contar con un grupo de personas con quienes hablar, permite que el emprendedor piense con más claridad en los problemas y las situaciones que enfrenta. El apoyo y el ánimo que ofrecen esas personas pueden llegar a constituir una fuente invaluable de fortaleza para el emprendedor.

Por último, es importante que el emprendedor *detecte cuando sus niveles de estrés están saliéndose de control*. Los emprendedores están enfocados en el logro. Les gusta hacer que las cosas sucedan. Su prosperidad se basa en el trabajo arduo. Sin embargo (tal como comentamos en el capítulo 12), demasiado estrés puede derivar en serios problemas físicos y emocionales. Por lo tanto, los emprendedores necesitan reconocer cuando el estrés los esté avasallando y hacer algo al respecto. Después de todo, ¿de qué sirve crecer y desarrollar una floreciente iniciativa emprendedora si no se puede disfrutar el logro?

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué cree es lo más difícil de ser un emprendedor? ¿Qué cree es lo más divertido?
2. ¿Qué relación tiene el concepto de emprendedurismo social (vea el capítulo 5) con los emprendedores y las iniciativas emprendedoras?
3. ¿Un gerente competente puede ser un buen emprendedor? Analice.
4. ¿Por qué cree que a muchos emprendedores les resulta difícil hacerse a un lado y permitir que otras personas administren sus negocios?
5. ¿Considera posible enseñar a alguien a ser emprendedor? ¿Por qué?
6. ¿Qué condiciones cree que debe reunir una iniciativa emprendedora para considerarse exitosa? ¿Cuáles son las características de un emprendedor exitoso, desde su punto de vista?

Notas de referencia

CAPÍTULO 1

1. J. Graham, "Zynga's Office Shows Off Its Wide Side", *USA Today*, 29 de marzo de 2012, p. 2B; C. Rose, "Charlie Rose Talks to Zynga CEO Mark Pincus", *Bloomberg BusinessWeek*, 12-18 de marzo de 2012, p. 44; "Can Zynga Justify the Hype? Looking Beyond 'Farmville'", *Wall Street Journal*, 17 de enero de 2012, pp. B1+; M. Helft, "Check Out Zynga's Zany New Offices", *Fortune*, 7 de noviembre de 2011, pp. 59-60; A. Shahani, "Farmville Makers Putting Stock in Virtual Goods", [www.npr.org], 6 de noviembre de 2011; S. Raice, "Zynga Devises a New Plan to Break Its Facebook Habit", *Wall Street Journal*, 12 de octubre de 2011, p. B1; j. Swartz, "Zynga Goes on a Big Game Blitz", *USA Today*, 12 de octubre de 2011, p. 1B; D. Streitfield, "Zynga Releases New Games and a New Platform", *New York Times Online*, 11 de octubre de 2011; F. Manjdoo, "The Zynga Conundrum", *Fast Company*, octubre de 2011, p. 54; C. Nuttall, "Zynga IPO Odds Lengthen As Profits Fall", *Financial Times Blog*, 22 de septiembre de 2011; N. Wingfield, "Virtual Products, Real Profits", *Wall Street Journal*, 9 de septiembre de 2011, pp. A1+; N. Wingfield, "Zynga Secures $1 Billion Cushion", *Wall Street Journal*, 12 de agosto de 2011, p. B4; D. MacMillan y B. Stone, "Zynga's Little-Known Addiction: 'Whales'", *Bloomberg BusinessWeek*, 11-17 de julio de 2011, pp. 37-38; y N. Wingfield y L. Cowan, "Virtual Farms, Rich Harvest", *Wall Street Journal*, 2-3 de julio de 2011, pp. B1+.
2. J. Welch y S. Welch, "An Employee Bill of Rights", *Bloomberg BusinessWeek*, 16 de marzo de 2009, p. 72.
3. A. Taylor III, "Survival on Dealers' Row", *CNNMoney.com*, 26 de marzo de 2008.
4. E. Frauenheim, "Managers Don't Matter", *Workforce Management Online*, abril de 2010; y K. A. Tucker y V. Allman, "Don't Be a Cat-and-Mouse Manager", The Gallup Organization [www.brain.gallup.com], 9 de septiembre de 2004.
5. "Work USA 2008/2009 Report: Driving Business Results through Continuous Engagement", Watson Wyatt Worldwide, Washington, DC.
6. "The New Employment Deal: How Far, How Fast and How Enduring? Insights from the 2010 Global Workforce Study", Towers Watson, Washington, DC.
7. R. R. Hastings, "Study: Supervisors Drive Employee Engagement", *HR Magazine*, agosto de 2011, p. 22.
8. T. R. Holcomb, R. M. Holmes, Jr., y B. L. Connelly, "Making the Most of What You Have: Managerial Ability as a Source of Resource Value Creation", *Strategic Management Journal*, mayo de 2009, pp. 457-485.
9. Los datos del cuadro "en los números" están basados en J. Yang y V. Bravo, "Would You Like to Have Your Manager's Job?", *USA Today Snapshots*, 15 de noviembre de 2011, p. 1B; J. Yang y S. Ward, "Do You Think You Could Do a Better Job Than Your Boss?", *USA Today Snapshots*, 7 de noviembre de 2011, p. 1B; J. Yang y S. Ward, "Is Working Part Time in a Management Position Possible?", *USA Today Snapshots*, 11 de octubre de 2011, p. 1B; R. J. Alsop, "The Last Word: Misery in Your Company", *Workforce Management Online*, 9 de agosto de 2011; J. Yang y K. Geiles, "The 'Horrible Boss' I Had Was…", *USA Today Snapshots*, 4 de agosto de 2011, p. 1B; y R. R. Hastings, "Study: Employees' Trust in Leaders Has Declined", *HR Magazine*, septiembre de 2011, p. 15.
10. http://www.catalyst.org/publication/271/women-ceos-of-the-fortune-1000, marzo de 2012.
11. D. J. Campbell, "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative", *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 52-66.
12. J. S. McClenahen, "Prairie Home Champion", *Industry Week*, octubre de 2005, pp. 45-47.
13. "Interaction: First, Let's Fire All the Managers", *Harvard Business Review*, marzo de 2012, pp. 20-21; y G. Hamel, "First, Let's Fire All the Managers", *Harvard Business Review*, diciembre de 2011, pp. 48-60.
14. La información del cuadro "Perspectiva del futuro" está basada en: cita atribuida a Charles F. Kettering, WikipediaQuote; M. Gladwell, *The Tipping Point* (Little, Brown and Company, 2000); y H. Yen, The Associated Press, "Minorities Making Up Almost Half of Births", *Sprinfield, Missouri News-Leader*, 10 de marzo de 2010, p. 3B.
15. L. I. Alpert, "Majority of Babies Born in America Are Minorities, Census Shows", *NewYorkDailyNews.com*, 23 de junio de 2011.
16. Q. Hardy, "Google Thinks Small", *Forbes*, 14 de noviembre de 2005, pp. 198-202.
17. P. Panchak, "Sustaining Lean", *Industry Week*, octubre de 2005, pp. 48-50.
18. H. Fayol, *Industrial and General Administration* (París: Dunod, 1916).
19. Para conocer una revisión integral de esta cuestión, consulte C. P. Hales, "What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence", *Journal of Management*, enero de 1986, pp. 88-115.
20. J. T. Straub, "Put on Your Manager's Hat", *USA Today Online* [www.usatoday.com], 29 de octubre de 2002; y H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Nueva York: Harper & Row, 1973).
21. E. C. Dierdorff, R. S. Rubin y F. P. Morgeson, "The Milieu of Managerial Work: An Integrative Framework Linking Work Context to Role Requirements", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2009; pp. 972-988.
22. H. Mintzberg y J. Gosling, "Educating Managers Beyond Borders", *Academy of Management Learning and Education*, septiembre de 2002, pp. 64-76.
23. Vea, por ejemplo, M. J. Martinko y W. L. Gardner, "Structured Observation of Managerial Work: A Replication and Synthesis", *Journal of Management Studies*, mayo de 1990, pp. 330-357; A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna y M. D. Dunnette, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1989, pp. 286-293; y C. M. Pavett y A. W. Lau, "Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Function Speciality", *Academy of Management Journal*, marzo de 1983, pp. 170-77.
24. Pavett y Lau, "Managerial Work".

25. “What Managers Really Do”, *Wall Street Journal*, 17 de agosto de 2009, p. R2; y H. Mintzberg, *Managing* (San Francisco: Berrett Koehler), 2009.
26. S. J. Carroll y D. J. Gillen, “Are the Classical Management Fuctions Useful in Describing Managerial Work?”, *Academy of Management Review*, enero de 1987, p. 48.
27. “What Do CEOs Admire?”, *Fortune*, 29 de marzo de 2012, p. 143; N. Kolakowski, “Ursula Burns: Focused on the Core”, *eWeek*, 13 de febrero de 2012, pp. 10-13; E. McGert, “Fresh Copy”, *Fast Company*, diciembre de 2011/enero de 2012, pp. 132-138; y D. Mattioli, “Xerox Chief Looks Beyond Photocopiers Toward Services”, *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2011, p. B9.
28. E. White, “Firms Step Up Training for Front-Line Managers”, *Wall Street Journal*, 27 de agosto de 2007, p. B3.
29. Vea, por ejemplo, J. G. Harris, D. W. DeLong y A. Donnellon, “Do You Have What It Takes to Be an E-Manager?”, *Strategy and Leadership*, agosto de 2001, pp. 10-14; C. Fletcher y C. Baldry, “A Study of Individual Differences and Self-Awareness in the Context of Multi-Source Feedback”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, septiembre de 2000, pp. 303-319; y R. L. Katz, “Skills of an Effective Administrator”, *Harvard Business Review*, septiembre/octubre de 1974, pp. 90-102.
30. K. Fivecoat-Campbell, “Up the Corporate Ladder”, *Springfield, Missouri, Business Journal*, 12-18 de marzo de 2012, pp. 9+.
31. S. Miller, “Study: Flexible Schedules Reduce Conflict, Lower Turnover”, www.shrm.org, 13 de abril de 2011; K. M. Butler, “We Can ROWE Our Way to a Better Work Environment”, *EBN BenefitNews.com*, 1 de abril de 2011, p. 8; P. Moen, E. L. Kelly y R. Hill, “Does Enhancing Work-Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment”, *Social Problems*, febrero de 2011, pp. 69-98; y T. J. Erickson, “Task, Not Time: Profile of a Gen Y Job”, *Harvard Business Review*, febrero de 2008, p. 19.
32. C. Ansberry, “Firms Map Routes to Recovery”, *Wall Street Journal*, 2 de marzo de 2010, pp. B1+.
33. F. F. Reichheld, “Lead for Loyalty”, *Harvard Business Review*, julio/agosto de 2001, vol. 79(7), p. 76.
34. Citado en E. Naumann y D. W. Jackson, Jr., “One More Time: How Do You Satisfy Customers?”, *Business Horizons*, mayo/junio de 1999, p. 73.
35. Datos tomados de *The World Factbook 2012*, [https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/], 7 de abril de 2012.
36. C. B. Blocker, D. J. Flint, M. B. Myers y S. F. Slater, “Proactive Customer Orientation and Its Role for Creating Customer Value in Global Markets”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, abril de 2011, pp. 216-233; D. Dougherty y A. Murthy, “What Service Customers Really Want”, *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, p. 22; y K. A. Eddleston, D. L. Kidder y B. E. Litzky, “Who’s the Boss? Contending With Competing Expectations From Customers and Management”, *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 82-95.
37. Vea, por ejemplo, D. Meinert, “Aim to Serve”, *HR Magazine*, diciembre de 2011, p. 18; D. M. Mayer, M. G. Ehrhart y B. Schneider, “Service Attribute Boundary Conditions of the Service Climate-Customer Satisfaction Link”, *Academy of Management Journal*, octubre de 2009, pp. 1034-1050; M. Groth, T. Hennig-Thurau y G. Walsh, “Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy”, *Academy of Management Journal*, octubre de 2009, pp. 958-974; J. W. Grizzle, A. R. Zablah, T. J. Brown, J. C. Mowen y J. M. Lee, “Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer Orientation on Performance Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, septiembre de 2009, pp. 1227-1242; B. A. Gutek, M. Groth y B. Cherry, “Achieving Service Success Through Relationships and Enhanced Encounters”, *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 132-144; Eddleston, Kidder y Litzky, “Who’s the Boss? Contending With Competing Expectations From Customers and Management”; S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley y S. M. Brooks, “Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages”, *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 73-84; S. D. Pugh, “Service With a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter”, *Academy of Management Journal*, octubre de 2001, pp. 1018-1027; W. C. Tsai, “Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions”, *Journal of Management*, vol. 27, núm. 4, 2001, pp. 497-512; Naumann y Jackson, Jr., “One More Time: How Do You Satisfy Customers?”; y M. D. Hartline y O. C. Ferrell, “The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing*, octubre de 1996, pp. 52-70.
38. J. Swartz, “Twitter Helps Customer Service”, *USA Today*, 18 de noviembre de 2009, p. 3B; y J. Swartz, “Business Get Cheap Help from a Little Birdie”, *USA Today*, 26 de junio de 2009, p. 1B.
39. M. J. Piskorski, “Social Strategies That Work”, *Harvard Business Review*, noviembre de 2011, pp. 116-122.
40. D. Ferris, “Social Studies: How to Use Social Media to Build a Better Organization”, *Workforce Online*, 12 de febrero de 2012.
41. R. A. Hattori y J. Wycoff, “Innovation DNA”, *Training and Development*, enero de 2002, p. 24.
42. R. Wagner, “One Store, One Team at Best Buy”, *Gallup Brain*, 12 de agosto de 2004 [http://brain.gallup.com/content/], 28 de noviembre de 2005.
43. M. Kripalani, “Tata Taps A Vast R&D Shop-Its Own”, *Bloomberg BusinessWeek Magazine*, 8 de abril de 2009, p. 50.
44. S. Rosenbloom, “Wal-Mart Unveils Plan to Make Supply Chain Greener”, *New York Times Online*, 25 de febrero de 2010.
45. S. Clifford, “Unexpected Ally Helps Wal-Mart Cut Waste”, *New York Times Online*, 13 de abril de 2012.
46. KPMG Global Sustainability Services, *Sustainability Insights*, octubre de 2007.
47. *Symposium on Sustainability-Profiles in Leadership*, Nueva York, octubre de 2001.
48. R. E. Silverman, “Where’s the Boss? Trapped in a Meeting”, *Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2012, pp. B1+; y J. Sandberg, “Down over Moving Up: Some New Bosses Find They Hate Their Jobs”, *Wall Street Journal*, 27 de julio de 2005, p. B1.
49. Silverman, “Where’s the Boss? Trapped in a Meeting”.
50. M. S. Plakhotnik y T. S. Rocco, “A Succession Plan for First-Time Managers”, *T&D*, diciembre de 2011, pp. 42-45; P. Brotherton, “New Managers Feeling Lost at Sea”, *T&D*, junio de 2011, p. 25; y “How Do We Help a New Manager Manage?”, *Workforce Management Online*, 16 de junio de 2011.
51. S. Y. Todd, K. J. Harris, R. B. Harris y A. R. Wheeler, “Career Success Implications of Political Skill”, *Journal of Social Psychology*, junio de 2009, pp. 179-204; G. R. Ferris, D. C. Treadway, P. L. Perrewé, R. L. Brouer, C. Douglas y S. Lux, “Political Skill in Organizations”, *Journal of Management*, junio de 2007, pp. 290-329; K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska y J. D. Shaw, “The Impact of Political Skill on Impression Management

Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology*, enero de 2007, pp. 278-285; y G. R. Ferris, D. C. Treadway, R. W. Kolodinsky, W. A. Hochwarter, C. J. Kacmar, C. Douglas y D. D. Frink, “Development and Validation of the Political Skill Inventory”, *Journal of Management*, febrero de 2005, pp. 126-152.

52. R. D’Aprix, “A Simple Effective Formula for Leadership”, *Strategic Communication Management*, mayo de 2011, p. 14; R. Jaish, “Pieces of Eight”, *e-learning age*, mayo de 2011, p. 6; M. L. Stallard, “Google’s Project Oxygen: A Case-Study in Connection Culture”, [www.humanresourcesiq.com], 25 de marzo de 2011; J. Aquino, “8 Traits of Stellar Managers, Defined by Googlers”, *Business Insider*, 15 de marzo de 2011. Copyright © 2011 de Business Insider, Inc. Reimpreso con autorización; y A. Bryant, “Google’s Quest to Build a Better Boss”, *New York Times Online*, 12 de marzo de 2011.
53. C. Drew y V. G. Kopytoff, “Deploying New Tools to Stop the Hackers”, *New York Times Online*, 17 de junio de 2011; A. Vance, “Have You Seen This Android?”, *Bloomberg BusinessWeek*, 12-18 de marzo de 2012, pp. 37-38; “Are We Winning the Cybersecurity War?”, www.networkworld.com, 13 de febrero de 2012, pp. 19-20; “Symantec Corporation: Company Profile”, *Datamonitor*, 10 de febrero de 2012; A. Greenberg, “As Hackers Leak Symantec’s Source Code, Firm Says Cops Set Up Extortion Sting Operation”, *Forbes.com*, 7 de febrero de 2012, p. 8; “Under Siege”, *Best’s Review*, enero de 2012, p. 77; E. Savits y A. K. Ghosh, “Cyber Spies Are Winning: Time to Reinvent Online Security”, *Forbes.com*, 18 de noviembre de 2011, p. 3; y “The Virus Hunters”, *Management Today*, diciembre de 2010, p. 98; S. Kirsner, “Sweating In the Hot Zone”, *Fast Company*, 1 de octubre de 2005.

MÓDULO DE HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

1. C. S. George, Jr., *The History of Management Thought*, 2ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 4.
2. Ibíd., pp. 35-41.
3. F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (Nueva York: Harper, 1911), p. 44. Para más información acerca de Taylor, consulte S. Wagner-Tsukamoto, “An Institutional Economic Reconstruction of Scientific Management: On the Lost Theoretical Logic of Taylorism”, *Academy of Management Review*, enero de 2007, pp. 105-117; R. Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (Nueva York: Viking, 1997); y M. Banta, *Taylored Lives: Narrative Productions in the Age of Taylor, Veblen, and Ford* (Chicago: University of Chicago Press, 1993).
4. Vea, por ejemplo, F. B. Gilbreth, *Motion Study* (Nueva York: Van Nostrand, 1911); y F. B. Gilbreth y L. M. Gilbreth, *Fatigue Study* (Nueva York: Sturgis and Walton, 1916).
5. H. Fayol, *Industrial and General Administration* (París: Dunod, 1916).
6. M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, ed. T. Parsons, trad. de A. M. Henderson y T. Parsons (Nueva York: Free Press, 1947); y M. Lounsbury y E. J. Carberry, “From King to Court Jester? Weber’s Fall from Grace in Organizational Theory”, *Organization Studies*, vol. 26, núm. 4, 2005, pp. 501-525.
7. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Nueva York: Macmillan, 1933); y F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).
8. Vea, por ejemplo, G. W. Yunker, “An Explanation of Positive and Negative Hawthorne Effects: Evidence from the Relay Assembly Test Room and Bank Wiring Observation Room Studies”, documento presentado en la reunión anual de la Academy of Management, agosto de 1993, Atlanta, Georgia; S. R. Jones, “Was There a Hawthorne Effect?”, *American Sociological Review*, noviembre de 1992, pp. 451-468; y S. R. G. Jones, “Worker Interdependence and Output: The Hawthorne Studies Reevaluated”, *American Sociological Review*, abril de 1990, pp. 176-190; J. A. Sonnenfeld, “Shedding Light on the Hawthorne Studies”, *Journal of Occupational Behavior*, abril de 1985, pp. 111-130; B. Rice, “The Hawthorne Defect: Persistence of a Flawed Theory”, *Psychology Today*, febrero de 1982, pp. 70-74; R. H. Franke y J. Kaul, “The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretations”, *American Sociological Review*, octubre de 1978, pp. 623-643; y A. Carey, “The Hawthorne Studies: A Radical Criticism”, *American Sociological Review*, junio de 1967, pp. 403-416.
9. N. Zamiska, “Plane Geometry: Scientists Help Speed Boarding of Aircraft”, *Wall Street Journal*, 2 de noviembre de 2005, p. A1+.
10. Vea, por ejemplo, J. Jusko, “Tried and True”, *IW*, 6 de diciembre de 1999, pp. 78-84; T. A. Stewart, “A Conversation with Joseph Juran”, *Fortune*, 11 de enero de 1999, pp. 168-170; J. R. Hackman y R. Wageman, “Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues”, *Administrative Science Quarterly*, junio de 1995, pp. 309-42; T. C. Powell, “Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study”, *Strategic Management Journal*, enero de 1995, pp. 15-37; R. K. Reger, L. T. Gustafson, S. M. Demarie y J. V. Mullane, “Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done”, *Academy of Management Review*, julio de 1994, pp. 565-584; C. A. Reeves y D. A. Bednar, “Defining Quality: Alternatives and Implications”, *Academy of Management Review*, julio de 1994, pp. 419-445; J. W. Dean Jr. y D. E. Bowen, “Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development”, *Academy of Management Review*, julio de 1994, pp. 392-418; B. Krone, “Total Quality Management: An American Odyssey”, *The Bureaucrat*, otoño de 1990; pp. 35-38; y A. Gabor, *The Man Who Discover Quality* (Nueva York: Random House, 1990).
11. M. Barbaro, “A Long Line for a Shorter Wait at the Supermarket”, *New York Times Online*, 23 de junio de 2007.
12. S. Haines, “Become a Strategic Thinker”, *Training*, octubre/noviembre de 2009, p. 64; y K. B. DeGreene, *Sociotechnical Systems: Factors in Analysis, Design, and Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1973), p. 13.

CAPÍTULO 2

1. The Indican Hotels Company Limited, Hoovers Online [www.hoovers.com], 27 de abril de 2012; “Interaction”, *Harvard Business Review*, marzo de 2012, p. 22; R. Deshpandé y A. Raina, “The Ordinary Heroes of the Taj”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2011, p. 119-123; M. S. Balakrishnan, “Protecting from Brand Burn During Times of Crisis”, *Management Research Review*, vol. 34, núm. 12, 2011, pp. 1309-1333; y G. Anand y E. Bellman, “Terror-Shattered Hotels Reopen as Mumbai Returns to Business”, *Wall Street Journal*, 22 de diciembre de 2008, pp. A1+.
2. “Industry & People”, *Food Engineering*, noviembre de 2011, p. 16; y M. Esterl, “PepsiCo Shakes Up Management”, *Wall Street Journal*, 15 de septiembre de 2011, p. B3.
3. A. Oreskovic y E. Chan, “Yahoo CEO Bartz Fired Over the Phone, Rocky Run Ends”, Reuters.com, 7 de septiembre de 2011; y

J. McGregor, "Yahoo CEO Carol Bartz Gets Fired by Phone, Gets Real by Email", WashingtonPost.com, 7 de septiembre de 2011.

4. P. Rozenzweig, "The Halo Effect and Other Managerial Delusions", *The McKinsey Quarterly Online Journal*, núm. 1, 9 de marzo de 2007.
5. Para más información sobre la visión simbólica, vea "Why CEO Churn Is Healthy", *BusinessWeek*, 13 de noviembre de 2000, p. 230; S. M. Puffer y J. B. Weintrop, "Corporate Performance and CEO Turnover: The Role of Performance Expectations", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1991, pp. 1-19; C. R. Schwenk, "Illusions of Management Control? Effects of Self-Serving Attributions on Resource Commitments and Confidence in Management", *Human Relations*, abril de 1990, pp. 333-347; J. R. Meindl y S. B. Ehrlich, "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, marzo de 1987, pp. 91-109; J. A. Byrne, "The Limits of Power", *BusinessWeek*, 23 de octubre de 1987, pp. 33-35; D. C. Hambrick y S. Finkelstein, "Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes", en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 369-406; y J. Pfeffer, "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms", en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 3 (Greenwich, CT: JAI Press, 1981), pp. 1-52.
6. T. M. Hout, "Are Managers Obsolete?", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 161-168; y Pfeffer, "Management as Symbolic Action".
7. P. Svensson, "Microsoft Backs B&N In Battle of the e-Books", The Associated Press, *USA Today*, 1 de mayo de 2012, p. 3B; J. A. Trachtenberg y M. Peers, "Barnes & Noble Seeks Next Chapter", *Wall Street Journal*, 6 de enero de 2012, pp. A1+; J. Bosman y M. J. De La Merced, "Barnes & Noble Considers Spinning Off Its Nook Unit", IPO Offerings.com, 5 de enero de 2012; M. Maxwell, "Barnes & Noble's Digital Strategy Gaining Traction", *Wall Street Journal*, 31 de agosto de 2011, p. B3; J. A. Trachtenberg, S. Schechner y G. Chon, "B&N Vulnerable to Rivals: Amazon, Apple Loom as Bookseller's Takeover Offer Dies", *Wall Street Journal Online*, 20 de agosto de 2011; A. Flood, "Hardback Sales Plummeting in Age of the ebook", *The Guardian*, [www.guardian.com.uk], 12 de agosto de 2011; y J. Bosman, "Publishing Gives Hints of Revival, Data Show", *New York Times Online*, 9 de agosto de 2011.
8. R. Roberson, "Are High Commodity Prices Here to Stay?", *Southeast Farm Press*, 5 de octubre de 2011, pp. 18-20; A. Hanacek, "Deli Processing: Cost Crunch", *National Provisioner*, octubre de 2011, p. 111-114; y T. Mulier, "Nestlé's Recipe for Juggling Votalite Commodity Costs", *Bloomberg BusinessWeek*, 21-27 de marzo de 2011, p. 29-30.
9. D. Das, Gaea News Network, "Men Lost More Jobs than Women Worldwide: Accenture", *Reuters*, 9 de marzo de 2010; P. Izzo, "Economists Expect Shifting Work Force", *Wall Street Journal Online*, 11 de febrero de 2010; y BBC News, "Recession May See 25m Jobs Lost", *BBC News Online*, 16 de septiembre de 2009.
10. S. Reddy, M. Walker y A. Batson, "Factories Revive Economy", *Wall Street Journal*, 2 de abril de 2010, pp. A1+; y S. Shinn, "Banking on Customers", *BizEd*, marzo/abril de 2010, pp. 16-21.
11. E. Pfanner, "Economic Troubles Cited as the Top Risks in 2012", *New York Times Online*, 11 de enero de 2012; y E. Pfanner, "Divining the Business and Political Risks of 2012", *New York Times Online*, 11 de enero de 2012.
12. C. Hausman, "Americans See Inequality as a Major Problem", Ethics Newsline [www.globalethics.org/newsline], 9 de abril de 2012.
13. E. Porter, "Inequality Undermines Democracy", *New York Times Online*, 20 de marzo de 2012.
14. J. Cox, "Occupy Wall Street: They're Back, But Does Anyone Care?", CNBC.com, 30 de abril de 2012; L. Visconti, "Ask the White Guy: Why Are Disparities in Income Distribution Increasing?", DiversityInc.com, 10 de abril de 2012; P. Meyer, "Income Inequality *Does* Matter", *USA Today*, 28 de marzo de 2012, p. 9A; E. Porter, "Inequality Undermines Democracy", *New York Times Online*, 20 de marzo de 2012; T. Cowen, "Whatever Happened to Discipline and Hard Work?", *New York Times Online*, 12 de noviembre de 2011; y A. Davidson, "It's Not Just About the Millionaires", *New York Times Online*, 9 de noviembre de 2011.
15. A. Zolli, "Demographics: The Population Hourglass", Fast Company, marzo de 2006, pp. 56-63.
16. S. Jayson, "iGeneration Has No Off Switch", *USA Today*, 10 de febrero de 2010, pp. 1D+; y L. Rosen, *Rewired: Understanding the iGeneration and the Way They Learn* (Palgrave-McMillan), 2010.
17. B. Horovitz, "Generation Whatchamacallit", *USA Today*, 4 de mayo de 2012, p. 1B+.
18. S. Cardwell, "Where Do Babies Come From?", *Newsweek*, 19 de octubre de 2009, p. 56.
19. Y. Hori, J-P. Lehmann, T. Ma Kam Wah y V. Wang, "Facing Up to the Demographic Dilemma", *Strategy & Business Online*, primavera de 2010; y E. E. Gordon, "Job Meltdown or Talent Crunch?", *Training*, enero de 2010, p. 10.
20. P. Izzo, "Economists Expect Shifting Work Force", *Wall Street Journal Online*, 11 de febrero de 2010; y J. Lanhart, "Even In a Recovery, Some Jobs Won't Return", *Wall Street Journal*, 12 de enero de 2010, p. A15.
21. S. Jayson, "Recession Has Broad Effects for Ages 18-34", *USA Today*, 9 de febrero de 2012, p. 4D; y M. Rich, "For Jobless, Little Hope of Restoring Better Days", *New York Times Online*, 1 de diciembre de 2011.
22. S. G. Hauser, "Independent Contractors Helping to Shape the New World of Work", Workforce.com, 3 de febrero de 2012; H. G. Jackson, "Flexible Workplaces: A Business Imperative", *HRMagazine*, octubre de 2011, p. 10; I. Speitzer, "Contingent Staffing", Workforce.com, 4 de octubre de 2011; M. Steen, "More Employers Take on Temps, but Planning Is Paramount", Workforce.com, mayo de 2011; P. Davidson, "More Temp Workers Are Getting Hired", *USA Today*, 8 de marzo de 2010, p. 1B; S. Reddy, "Wary Companies Rely on Temporary Workers", *Wall Street Journal*, 6/7 de marzo de 2010, p. A4; P. Davidson, "Cuts in Hours Versus Cuts in Jobs", *USA Today*, 25 de febrero de 2010, p. 1B; y S. A. Hewlett, L. Sherbin y K. Sumberg, "How Gen Y and Boomers Will Reshape Your Agenda", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2009, pp. 71-76.
23. A. Taylor III, "Akio Toyda: Toyota's Comeback Kid", *Fortune*, 27 de febrero de 2012, pp. 72-79; J. E. Vascellaro y otros, "Twelve Global Executives to Watch in 2012", *Wall Street Journal*, 29 de diciembre de 2011, pp. B1+; "Steeled by 3 Years of Crises, Toyoda Steers Toward Growth", *Automotive News*, 14 de noviembre de 2011, p. 18; W. Boccard, M. Francis, B. Powell y R. Arora, "The Changing Face of Asian Business", *Fortune*, 2 de mayo de 2011, pp. 81+; "A New-Model Toyoda Is at Ease in Media Spotlight", *Automotive News*, 14 de marzo de 2011, p. 22; y K. Mitra, "Still Apologizing", *Business Today*, 23 de enero de 2011, p. 125.

24. J. P. Walsh, "Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management", *Academy of Management Review*, abril de 2005; pp. 426-438; R. E. Freeman, A. C. Wicks y B. Parmar, "Stakeholder Theory and 'The Corporate Objective Revisited'", *Organization Science*, 15, 2004, pp. 364-369; T. Donaldson y L. E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, enero de 1995, pp. 65-91; y R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman/Ballinger), 1984.
25. J. S. Harrison y C. H. St. John, "Managing and Partnering With External Stakeholfers", *Academy of Management Executive*, mayo de 1996, pp. 46-60.
26. S. L. Berman, R. A. Phillips y A. C. Wicks, "Resource Dependence, Managerial Discretion, and Stakeholder Performance", trabajo ganador del premio a la mejor conferencia de la reunión anual de la *Academy of Management*, agosto de 2005; A. J. Hillman y G. D. Keim, "Shareholder Valur, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal*, marzo de 2001, pp. 125-139; J. S. Harrison y R. E. Freeman, "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal*, julio de 1999, pp. 479-487; y J. Kotter y J. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: The Free Press, 1992).
27. M. Moskowitz, R. Levering, C. Tkaczyk, C. Keating, A. Konrad, A. Vandermey y C. Kapelke, "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 6 de febrero de 2012, pp. 117+; M. Moskowitz, R. Levering y C. Tkaczyk, "The List", *Fortune*, 8 de febrero de 2010, pp. 75-88; E. Ruth, "Gore-Tex Maker Decides It's Time to Demand Some Attention", The Wilmington, DE *News Journal*, *USA Today*, 24 de octubre de 2007, p. 5B; y A. Deutschman, "The Fabric of Creativity", *Fast Company*, diciembre de 2004, pp. 54-62.
28. K. Shadur y M. A. Kienzle, "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement", *Group & Organization Management*, diciembre de 1999, pp. 479-503; M. J. Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, octubre de 1993, pp. 657-693; D. R. Denison, "What Is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", documento presentado en la reunión anual de la Academy of Management, 1993, Atlanta, Georgia; y L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1983, p. 339.
29. J. A. Chatman y K. A. Jehn, "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", *Academy of Management Journal*, junio de 1994, pp. 522-553; y C. A. O'Reilly III, J. Chatman y D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1991, pp. 487-516.
30. Y. Berson, S. Oreg y T. Dvir, "CEO Values, Organizational Culture, and Firm Outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, julio de 2008, pp. 615-633; y E. H. Schien, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp. 314-315.
31. A. E. M. Va Vianen, "Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures", *Personnel Psychology*, primavera de 2000, pp. 113-149; K. Shadur y M. A. Kienzle, *Group & Organization Management*; P. Lok y J. Crawford, "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, and Leadership Style", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 20, núm. 6/7, 1999, pp. 365-374; C. Vandenberghe, "Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry", *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 1999, pp. 175-184; y C. Orphen, "The Effect of Organizational Cultural Norms on the Relationships between Personnel Practices and Employee Commitment", *Journal of Psychology*, septiembre de 1993, pp. 577-579.
32. Vea, por ejemplo, J. B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, 2002, vol. 47, núm. 1, pp. 70-91; R. Goffee y G. Jones, "What Holds the Modern Company Together?", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 133-148; Collins y Porras, *Built to Last* (Nueva York: HarperBusiness, 1994); G. G. Gordon y N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, noviembre de 1992, pp. 793-798; J. P. Kotter y J. L. Heskett, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (Nueva York: Wiley, 1990).
33. Sorensen, pp. 70-91; y L. B. Rosenfeld, J. M. Richman y S. K. May, "Information Adequacy, Job Satisfaction, and Organizational Culture in a Dispersed-Network Organization", *Journal of Applied Communication Research*, vol. 32, 2004, pp. 28-54.
34. C. Edwards, "Why Tech Bows to Best Buy", *BusinessWeek Online*, 10 de diciembre de 2009.
35. S. E. Ante, "The New Blue", *BusinessWeek*, 17 de marzo de 2003, p. 82.
36. C. C. Miller, "Now at Starbucks: A Rebound", *New York Times Online*, 21 de enero de 2010; J. Jargon, "Latest Starbucks Buzzword: 'Lean' Japanese Techniques", *Wall Street Journal*, 4 de agosto de 2009, pp. A1+; P. Kafka, "Bean Counter", *Forbes*, 28 de febrero de 2005, pp. 78-80; A. Overholt, "Listening to Starbucks", *Fast Company*, julio de 2004, pp. 50-56; y B. Filipczak, "Trained by Starbucks", *Training*, junio de 1995, pp. 73-79.
37. P. Guber, "The Four Truths of the Storyteller", *Harvard Business Review*, diciembre de 2007, pp. 53-59; S. Denning, "Telling Tales", *Harvard Business Review*, mayo de 2004, pp. 122-129; T. Terez, "The Business of Storytelling", *Workforce*, mayo de 2002, pp. 22-24; J. Forman, "When Stories Create an Organization's Future", *Strategy & Business*, segundo trimestre de 1999, pp. 6-9; C. H. Deutsch, "The Parables of Corporate Culture", *New York Times*, 13 de octubre de 1991, p. F25; y D. M. Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1991, pp. 106-126.
38. G. Colvin, "Value Driven", *Fortune*, 23 de noviembre de 2009, p. 24.
39. J. Useem, "Jim McNerney Thinks He Can Turn 3M From a Good Company Into a Great One – With a Little Help From His Former Employer, General Electric", *Fortune*, 12 de agosto de 2002, pp. 127-132.
40. Denning, 2004; y A. M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1979, p. 576.
41. J. E. Vascellaro, "Facebook CEO in No Rush to 'Friend' Wall Street", *Wall Street Journal*, 4 de marzo de 2010, p. A1+.
42. E. H. Schein, "Organizational Culture", *American Psychologist*, febrero de 1990, pp. 109-119.

43. M. Zagorski, "Here's the Drill", *Fast Company*, febrero de 2001, p. 58.
44. "Slogans That Work", Forbes.com Special, 7 de enero de 2008, p. 99.
45. P. Keegan, "Best Companies to Work For: Maxine Clark and Kip Tindell Exchange Jobs", *Fortune*, 8 de febrero de 2010, pp. 68-72.
46. Los datos del cuadro "en los números" están basados en R. J. Alsop, "The Last Word: Tapping Social Workers", *Workforce Management*, mayo de 2011, p. 50; R. E. Silverman, "Latest Game Theory Mixes Work and Play", *Wall Street Journal*, 10 de octubre de 2011, p. B11; K. E. Ayers, "A Culture of Proactive Employees Will Let the Boss Know if His Fly Is Unzipped", *Workforce Management Online*, 23 de agosto de 2011; R. Wartzman, "Executives Are Wrong to Devalue Values", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 30 de octubre de 2009; J. MacIntyre, "Hurdles to Re-Entry", *Springfield, Missouri Business Journal*, 16-22 de agosto de 2010, p. 16; G. Kranz, "Fit to be Tied? Recession May Inspire More Formal Work Attire", *Workforce Management Online*, 18 de octubre de 2008; y *Global Firms in 2020* (Economist Intelligence Unit, 2010), [www.shrm.org], 2 de julio de 2011.
47. C. Palmeri, "The Fastest Drill in the West", *BusinessWeek*, 24 de octubre de 2005, pp. 86-88.
48. J. Levine, "Dare to Be Boring", *Time*, 1 de febrero de 2010, pp. Global Business 1-2.
49. J. Guthrie, "David Kelley of IDEO Raises Level of Design", SFGate.com, 23 de octubre de 2011; C. T. Greer, "Innovation 101", WSJ.com, 17 de octubre de 2011; "The World's 50 Most Innovative Companies", *Fast Company*, marzo de 2010, p. 90; L. Tischler, "A Designer Takes On His Biggest Challenge", *Fast Company*, febrero de 2009, pp. 78+; T. Kelley y J. Littman, *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization* (Nueva York: Currency, 2005); C. Fredman, "The IDEO Difference", *Hemispheres*, agosto de 2002, pp. 52-57; y T. Kelley y J. Littman, *The Art of Innovation* (Nueva York: Currency, 2001).
50. D. Lyons, "Think Really Different", *Newsweek*, 5 de abril de 2010, pp. 46-51; y R. Brands, "Innovation Made Incarnate", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 11 de enero de 2010.
51. J. Yang y R. W. Ahrens, "Culture Spurs Innovation", *USA Today*, 25 de febrero de 2008, p. 1B.
52. J. Cable, "Building an Innovative Culture", *Industry Week*, marzo de 2010, pp. 32-37; M. Hawkins, "Create a Climate of Creativity", *Training*, enero de 2010, p. 12; y L. Simpson, "Fostering Creativity", *Training*, diciembre de 2001, p. 56.
53. M. Millstein, "Customer Relationships Make Playing the Odds Easy", *Chain Store Age*, diciembre de 2007, p. 22A; y L. Gary, "Simplify and Execute: Words to Live By in Times of Turbulence", *Harvard Management Update*, enero de 2003, p. 12.
54. Basado en J. McGregor, "Customer Service Champs", *BusinessWeek*, 3 de marzo de 2008, pp. 37-57; B. Schneider, M. G. Ehrhart, D. M. Mayer, J. L. Saltz y K. Niles-Jolly, "Understanding Organization-Customer Links in Service Settings", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2006, pp. 1017-1032; B. A. Gutek, M. Groth y B. Cherry, "Achieving Service Success Through Relationships and Enhanced Encounters", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 132-144; K. A. Eddleston, D. L. Kidder y B. E. Litzky, "Who's the Boss? Contending With Competing Expectations From Customers and Management", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 85-95; S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley y S. M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 73-84; L. A. Bettencourt, K. P. Gwinner y M. L. Mueter, "A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2001, pp. 29-41; M. D. Hartline, J. G. Maxham III y D. O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees", *Journal of Marketing*, abril de 2000, pp. 35-50; L. Lengnick-Hall y C. A. Lengnick-Hall, "Expanding Customer Orientation in the HR Function", *Human Resource Management*, otoño de 1999, pp. 201-214; M. D. Hartline y O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, octubre de 1996, pp. 52-70; y M. J. Bignet, B. H. Booms y L. A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 95-106.
55. R. A. Giancalone y C. L. Jurkiewicz (eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (Nueva York: M. E. Sharp, 2003).
56. M. B. Marklein, "Study: College Students Seeking Meaning of Life", USA Today, *Springfield News-Leader*, 22 de diciembre de 2007, p. 6C.
57. Esta sección está basada en L. Lambert III, "God Goes to the Office", *USA Today*, 8 de febrero de 2010, p. 7A; B. S. Pawar, "Workplace Spirituality Facilitation: A Comprehensive Model", *Journal of Business Ethics*, diciembre de 2009, pp. 375-386; "Faith and Spirituality in the Workplace", *Walton Business Perspective*, otoño de 2009, p. 22; B. S. Pawar, "Some of the Recent Organizational Behavior Concepts as Precursors to Workplace Spirituality", *Journal of Business Ethics*, agosto de 2009, pp. 245-261; L. Lambert III, *Spirituality Inc: Religion in the American Workplace* (New York University Press, 2009); A. Gross-Schaefer, "Reaching for the Stars: Effective Tools for the Creation of a More Spiritual Workplace", *Employee Relations Law Journal*, verano de 2009, pp. 25-42; D. Grant, "What Should a Science of Workplace Spirituality Study? The Case for a Relational Approach", *Academy of Management Proceedings*, premio al mejor ensayo, agosto de 2005; C. D. Pielstick, "Teaching Spirituality Synchronicity in a Business Leadership Class", *Journal of Management Education*, febrero de 2005, pp. 153-168; H. Ashar y M. Lane-Maher, "Success and Spirituality in the New Business Paradigm", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2004, pp. 249-260; G. A. Gull y J. Doh, "The 'Transmutation' of the Organization: Toward a More Spiritual Workplace", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2004, pp. 128-139; K. C. Cash y G. R. Gray, "A Framework for Acommodating Religion and Spirituality in the Workplace", *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 124-133; F. Wagner-Marsh y J. Conley, "The Fourth Wave: The Spirituality-Based Firm", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, núm. 3, 1999, pp. 292-302; E. H. Burack, "Spirituality in the Workplace", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, núm. 3, 1999, pp. 280-291; J. Milliman, J. Ferguson, D. Trickett y B. Condemi, "Spirit y Community at Southwest Airlines: An Investigation of a Spiritual Values-Based Model", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, núm. 3, 1999, pp. 221-233; e I. A. Mitroff y E. A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999).

58. J. Reingold, "Walking the Walk", *Fast Company*, noviembre de 2005, p. 82.
59. C. H. Liu y P. J. Robertson, "Spirituality in the Workplace: Theory and Measurement", *Journal of Management Inquiry*, marzo de 2011, pp. 35-50.
60. M. Lips-Wiersma, K. L. Dean y C. J. Fornaciari, "Theorizing the Dark Side of the Workplace Spirituality Movement", *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 2009, pp. 288-300; P. Paul, "A Holier Holiday Season", *American Demographics*, diciembre de 2001, pp. 41-45; y M. Conlin, "Religion in the Workplace: The Growing Presence of Spirituality in Corporate America", *Business Week*, 1 de noviembre de 1999, pp. 151-158.
61. Citado por M. Conlin, "Religion in the Workplace", p. 153.
62. C. P. Neck y J. F. Milliman, "Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9, núm. 8, 1994, p. 9.
63. J. Marques, "Toward Greater Consciousness in the 21st Century Workplace: How Buddhist Practices Fit In", *Journal of Business Ethics*, marzo de 2010, pp. 211-225; L. Kim, "Improving the Workplace with Spirituality", *Journal for Quality and Participation*, octubre de 2009, pp. 32-35; M. Stevenson, "Toward a Greater Understanding of Spirit at Work: A Model of Spirit at Work and Outcomes", *Academy of Management Proceedings Online*, agosto de 2009; P. D. Corner, "Workplace Spirituality and Business Ethics: Insights from an Eastern Spiritual Tradition", *Journal of Business Ethics*, marzo de 2009, pp. 377-389; M. L. Lynn, M. J. Naughton y S. VanderVeen, "Faith at Work Scale (FWS): Justification, Development, and Validation of a Measure of Judaeo-Christian Religion in the Workplace", *Jorunal of Business Ethics*, marzo de 2009, pp. 227-243; R. W. Kolodinsky, R. A. Giacalone y C. L. Jurkiewicz, "Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality", *Journal of Business Ethics*, agosto de 2008, pp. 465-480; y J. Millman, A. Czaplewski y J. Ferguson, "An Exploratory Empirical Assessment of the Relationship Between Spirituality and Employee Work Attitudes", documento presentado en la Academy of Management, Washington, DC, agosto de 2001.
64. M. V. Copeland, "Can the Ski Suit Make the Man (and Woman)?", *Fortune Online*, 16 de febrero de 2010; C. Hausman, "New and Old Technologies Keep Officials, Ethicists, Debating Questions of Fairness", *Global Ethics Newsline Online*, 8 de febrero de 2010; y S. Sataline, "Some Aging Competitors Call High-Tech Swimsuits Dirty Pool", *Wall Street Journal*, 3 de noviembre de 2009, pp. A1.
65. Basado en C. K. Prahalad, "Best Practices Get You Only So Far", *Harvard Business Review*, abril de 2010, p. 32; J. R. Oreja-Rodriguez y V. Yanes-Estévez, "Environmental Scanning: Dynamism with Rack and Stack Rasch Model", *Management Decision*, vol. 48, núm. 2, 2010, pp. 260-276; C. Heavey, Z. Simsek, F. Roche y A. Kelly, "Decision Comprehensiveness and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Role of Managerial Uncertainty Preferences and Environmental Dynamism", *Journal of Management Studies*, diciembre de 2009, pp. 1289-1314; R. Subramanian, N. Fernandes y E. Harper, "Environmental Scanning in U. S. Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance", *Management International Review*, julio de 1993, pp. 271-286; E. H. Burack y N. J. Mathys, "Environmental Scanning Improves Strategic Planning", *Personnel Administration*, 1989, pp. 82-87; y L. M. Fuld, *Monitoring the Competition* (Nueva York: Wiley, 1988).
66. M. Moskowitz, R. Levering, C. Tkaczyk, C. Keating, A. Konrad, A. Vandermey y C. Kapelke, "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 6 de febrero de 2012, pp. 117+; K. Gurchiek, "Delivering HR at Zappos", *HRMagazine*, junio de 2011; pp. 44-45; V. Nayar, "Employee Happiness: Zappos vs. HCL", Businessweek.com, 5 de enero de 2011; D. Richards, "At Zappos, Culture Pays", *Strategy+Business Online*, agosto de 2010; T. Hseih, "Zappos' CEO on Going to Extremes for Customers", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, pp. 41-45; A. Perschel, "Work-Life Flow: How Individuals, Zappos, and Other Innovative Companies achieve High Engagement", *Global Business & Organizational Excellence*, julio de 2010, pp. 17-30; T. Hseih, "Why I Sold Zappos", *Inc.*, junio de 2010; pp. 100-104; T. Hseih, "Happy Feet", *Newsweek*, 21 de junio de 2010, p. 10; M. Betts, "Zappos Earns No. 1 Ranking for E-retailing", *Computerworld*, 7 de junio de 2010, p. 4; S. Elliot, "Tireless Employees Get Their Tribute, Even if It's in Felt and Polyester", *New York Times Online*, 4 de marzo de 2010; C. Palmeri, "Now for Sale, Zappos Culture", *Bloomberg Businessweek*, 11 de enero de 2010, p. 57; E. Frauenheim, "Can Zappos Culture Survive the Amazon Jungle?"; y Zappos, *Culture Book. Workforce Management Online*, 14 de septiembre de 2009.
67. "U.S. Movie Market Summary 1995 to 2012", www.the-numbers.com/market, 15 de enero de 2012; D. Germain, "Hollywood's 2011: Lower Attendance and Revenue", NorthJersey.com, 29 de diciembre de 2011; M. Rosenbaum, "Box Office Bust: Movie Attendance Hits 16-Year Low", ABCNews.com, 28 de diciembre de 2011; M. Cieply, "Charging a Premium for Movies, At a Cost", *New York Times Online*, 31 de julio de 2011; M. Healy y K. Gelles, "Number of Movie Screens in the USA", *USA Today*, 26 de mayo de 2011, p. 1D; B. Barnes y M. Cieply, "Graying Audience Returns to Movies", *New York Times Online*, 25 de febrero de 2011; L. A. E. Schuker, "Double Feature: Dinner and a Movie", *Wall Street Journal*, 5 de enero de 2011, p. D1+; J. O'Donnell, "Going to the Movies – At Home", *USA Today*, 5 de enero de 2011, p. 3B; M. DeCuir, "Some Food and Alcohol with Your Flick? Cinemas Hope So", *USA Today*, 27 de marzo de 2008, p. 3A; B. Barnes, "At Cineplexes, Sports, Opera, Maybe a Movie", *New York Times Online*, 23 de marzo de 2008; D. Stuckey y K. Gelles, "Entertainment Sold Online", *USA Today*, 26 de febrero de 2008; y J. Carroll, "Americans Dislike the Cost of Going to the Movies", *Gallup News Service*, 22 de diciembre de 2006.

CAPÍTULO 3

1. S. Terlep y M. Ramsey, "Ford Bets $5 Billion on Made in China", *Wall Street Journal*, 20 de abril de 2012, pp. B1+; K. Bradsher, "Ford to Build New Plant in China to Bolster Global Sales", *New York Times Online*, 19 de abril de 2012; Ford Motor Company [www.ford.com], 5 de marzo de 2012; A. Censky, "Our Love-Hate Relationship with China", CNN.com, 13 de febrero de 2012; M. Ramsey, "Ford SUV Marks New World Car Strategy", *Wall Street Journal*, 16 de noviembre de 2011, pp. B1+; A. Mulally, discurso en la reunión anual de grupos con intereses en la empresa; y "Charlie Rose Talks to Alan Mullaly", *Bloomberg BusinessWeek*, 1-7 de agosto de 2011, p. 27.
2. G. Koretz, "Things Go Better with Multinationals – Except Jobs", *BusinessWeek*, 2 de mayo de 1994, p. 20.
3. La idea de este cuestionario se inspiró en R. M. Hodgetts y F. Luthans, *International Management*, 2ª ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1994).

4. Reuters Limited, *USA Today Online* [www.usatoday.com], 21 de febrero de 2006; D. Graddol, "Indian English Challenge Hurts Bahrain", *The Telegraph* (Calcuta, India), 22 de febrero de 2006; y "Learning the Lingo", *USA Today*, 26 de enero de 2006, p. 1A.
5. Ibíd.
6. N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5ª ed. (Cincinnati: South-Western, 2008).
7. M. R. F. Kets De Vries y E. Florent-Treacy, "Global Leadership From A to Z: Creating High Commitment Organizations", *Organizational Dynamics*, primavera de 2002, pp. 295-309; P. R. Harris y R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 4ª ed. (Houston: Gulf Publishing Co., 1996); R. T. Moran, P. R. Harris y W. G. Stripp, *Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals* (Houston: Gulf Publishing Co., 1993); Y. Wind, S. P. Douglas y H. V. Perlmutter, "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, abril de 1973, pp. 14-23; y H. V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, enero-febrero de 1969, pp. 9-18.
8. El contenido del cuadro "El líder hace la diferencia" está basado en B. Kowitt y R. Arora, "50 Most Powerful Women", *Fortune*, 17 de octubre de 2011, pp. 125-130; P. Sellers, "The Queen of Pop", *Fortune*, 28 de septiembre de 2009, p. 108; M. Egan y otros, "The Top 100", *Forbes*, 7 de septiembre de 2009; pp. 72-76; I. K. Nooyi, "Leading to the Future", *Vital Speeches of the Day*, septiembre de 2009, pp. 404-410; B. Einhorn, "Pepsi Chief on Trip to China", *BusinessWeek Online*, 3 de julio de 2009; G. Fairclough y V. Bauerlein, "Pepsi CEO Tours China to Get a Feel for Market", *Wall Street Journal*, 1 de julio de 2009, p. B5; H. Jackson, "America's Best CEOs", *Institutional Investor*, abril de 2009, pp. 66-70; "Women to Watch: The 50 Women to Watch", *Wall Street Journal*, 10 de noviembre de 2008, p. R3; B. McKay, "Boss Talk: PepsiCo CEO Adapts to Tough Climate", *Wall Street Journal*, 11 de septiembre de 2008, p. B1; y H. Schultz, "Indra Nooyi", *Time*, 12 de mayo de 2008, pp. 116-117.
9. T. K. Grose, "When in Rome, Do as Roman CEOs Do", *U.S. News & World Report*, noviembre de 2009, pp. 38-41.
10. S. Kotkin, "The World as an Imperfect Globe", *New York Times Online*, 2 de diciembre de 2007.
11. "Panorama of the European Union", http://www.ec.europa.eu/publications/booklets/eu_glance/79/en.pdf, 30 de mayo de 2012; y "EU Enlargement: The Next Eight", *BBC News Europe* [www.bbc.co.uk], 9 de diciembre de 2011.
12. Europa [www.europa.eu/index_en.htm], 30 de mayo de 2012.
13. Ibíd.
14. Ibíd.
15. S. Erlanger y S. Castle, "Growing Economic Crisis Threatens the Idea of One Europe", *New York Times Online*, 2 de marzo de 2009.
16. M. Walker y A. Galloni, "Europe's Choice: Growth or Safety Net", *Wall Street* Journal, 25 de marzo de 2010, p. A1.
17. J. Kanter y P. Geitner, "E. U. Cautions France and Warns of Challenges in Spain", *New York Times Online*, 30 de mayo de 2012.
18. F. Norris, "In Economic Deluge, a World That Can't Bail Together", *New York Times Online*, 2 de junio de 2012; S. Castle, "Future in Mind, E. U. Plans for Less Unanimity", *New York Times Online*, 1 de enero de 2012; M. Walker, C. Forelle y S. Meichtry, "Deepening Crisis Over Euro Pits Leader Against Leader", *Wall Street Journal*, 30 de diciembre de 2011, pp. A1+; J. Bhatti y N. Apostolou, "In Europe, Economic Meltdown Tears at Unity", *USA Today*, 12 de octubre de 2011, pp. 1A+; D. Melvin, "Will the European Union Survive?", *Springfield Missouri, News-Leader*, 29 de septiembre de 2011, p. 4B; D. Macshane, "Europe Agrees to Disagree on Foreign Policy", *Newsweek*, 12 de abril de 2010, p. 6; y C. Forelle y M. Walker, "Europeans Agree on Bailout for Greece", *Wall Street Journal*, 26 de marzo de 2010, p. A1.
19. N. Popper, "Europe's Fade Becomes Drag on Sales for U.S. Companies", *New York Times Online*, 4 de junio de 2012; V. Fuhrmans y D. Cimiluca, "Business Braces for Europe's Worst", *Wall Street Journal*, 1 de junio de 2012, pp. B1+; y J. Revill, "Food Makers Rethink Europe", *Wall Street Journal*, 29 de mayo de 2012, p. B8.
20. *CIA World Factbook* [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/], 2012.
21. "Results: North Americans Are Better Off After 15 Years of NAFTA", www.naftanow.org/results/default_en.asp, 3 de abril de 2012.
22. D. Cave, "Better Lives for Mexicans Cut Allure of Going North", *New York Times Online*, 6 de julio de 2011.
23. J. Lyons, "Costa Rica CAFTA Vote Bolsters U.S. Policy", *Wall Street Journal*, 9 de octubre de 2007, p. A2.
24. J. Forero, "U.S. and Colombia Reach Trade Deal After 2 Years of Talks", *New York Times Online* [www.nytimes.com], 28 de febrero de 2006.
25. "Free Trade Area of the Americans" [www.en.wikipedia.org], 6 de abril de 2010; "Ministerial Declaration", sitio Web de la Free Trade Area of the Americas [www.ftaa-alca.org], 23 de enero de 2006; y M. Moffett y J. D. McKinnon, "Failed Summit Casts Shadow on Global Trade Talks", *Wall Street Journal*, 7 de noviembre de 2005, pp. A1+.
26. "ASEAN Stats" [www.aseansec.org], 15 de marzo de 2010.
27. J. Hookway, "Asian Nations Push Ideas for Trade", *Wall Street Journal*, 26 de octubre de 2009, p. A12; y Bloomberg News, "Southeast Asian Nations Talk of Economic Union", *New York Times Online*, 2 de marzo de 2009.
28. "Asia's Never-Closer Union", *Economist*, 6 de febrero de 2010, p. 48; "East Asia Summit: Regional Unity Decades Away", *Business Monitor International* [www.asia-monitor.com], 2009/2010; y "Southeast Asian Nations Talk of Economic Union".
29. "China-ASEAN FTA: Winners and Losers", *China & North East Asia*, febrero de 2010, p. 2.
30. "2009-2012 Strategic Plan", *Commission of the African Union* [www.africa-union.org]; y D. Kraft, "Leaders Question, Praise African Union", *Springfield News-Leader*, 10 de julio de 2002, p. 8A.
31. J. Guo, "Africa Is Booming Like Never Before", *Newsweek*, 1 de marzo de 2010, p. 6.
32. "It Really May Happen", *Economist*, 2 de enero de 2010, p. 36; y "Five Into One?", *Business Africa*, 1 de diciembre de 2009, p. 1.
33. Sitio Web oficial de la SAARC [www.saarc-sec.org]; y N. George, "South Asia Trade Zone in Works", *Springfield News-Leader*, 4 de enero de 2004, p. 1E+.
34. Esta sección está basada en materiales del sitio Web de la Organización Mundial de Comercio [www.wto.org]; "What's Up at the WTO?", *Industry Week*, febrero de 2010, p. 20; y D. A. Irwin, "GATT Turns 60", *Wall Street Journal*, 9 de abril de 2007, p. A13.
35. Los datos del cuadro "en los números" están basados en M. J. Slaughter y L. D. Tyson, "A Warning Sign from Global Companies", *Harvard Business Review*, marzo de 2012, p. 74; J. Schramm, "Think Globally", *HRMagazine*, junio de 2011, p. 156; A. R. Cary y V. Salazar, "Speaking a Foreign Language", *USA Today*, 4 de octubre de 2010, p. 1A; J. Jargon y J. S. Lublin,

"Uprooted Again?", *Wall Street Journal*, 2 de septiembre de 2011, p. B1; P. Brotherton, "Top Global Leadership Programs Tied to Business Results", *T&D*, agosto de 2011, p. 20; A. R. Carey y S. Ward, "What Are the Most Common Foreign Languages Taught in U.S. Schools?", *USA Today*, 16 de febrero de 2010, p. 1A; J. Yang y V. Salazar, "Foreign Relations", *USA Today*, 5 de diciembre de 2007, p. 1B; D. Stuckey y S. Parker, "Young Americans Staying Home", *USA Today*, 4 de agosto de 2006, p. 1A; y J. Yang y K. Simmons, "Global Travel and Career", *USA Today*, 26 de noviembre de 2008, p. 1B.

36. J. W. Miller y M. Dalton, "WTO Affirms Ruling of Improper Airbus Aid", *New York Times Online*, 23 de marzo de 2010.
37. "Internet Censorship: Showdown at the WTO?", *Bloomberg BusinessWeek*, 15 de marzo de 2010, p. 12.
38. Boletín de prensa 2010, "Trade to Expand by 9.5 Percent in 2010 After a Dismal 2009, WTO Reports", [www.wto.org], 26 de marzo de 2010.
39. Sitio web del Fondo Monetario Internacional [www.imf.org], 15 de marzo de 2010.
40. S. Johnson, "Can the I.M.F. Save the World?", *New York Times Online*, 2 de septiembre de 2011; y Associated Press, "IMF Warns Global Instability Demands Strong Policies", *USA Today*, 21 de septiembre de 2011, p. 3B.
41. Sitio web del Grupo del Banco Mundial [www.worldbank.org], 15 de marzo de 2010.
42. Boletín de prensa, "World Bank Group: Record US $100 Billion Response Lays Foundation for Recovery from Global Economic Crisis", [www.worldbank.org], 7 de abril de 2010.
43. Sitio web de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [www.oecd.org], 15 de marzo de 2010.
44. D. Searcey, "Small-Scale Bribes Targeted by OECD", *Wall Street Journal*, 10 diciembre de 2009, p. A4.
45. S. Schonhardt, "7-Eleven Finds a Niche by Adapting to Indonesian Ways", *New York Times Online*, 28 de mayo de 2012; E. Glazer, "P&G Unit Bids Goodbye to Cincinnati, Hello to Asia", *Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2012, p. B1; D. Jolly, "Daimler, Nissan, and Renault Unveil Partnership", *New York Times Online*, 7 de abril de 2010; B. Becht, "Building a Company Without Borders", *Harvard Business Review*, abril de 2010, pp. 103-106; y "Statistical Information" [www.mosers.org], 15 de marzo de 2010.
46. C. A. Bartlett y S. Ghosahl, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2a. ed. (Boston: Harvard Business School Press), 2002; y N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a. ed. (Cincinnati, Ohio: SouthWestern, 2002), pp. 9-11.
47. M. Bustillo, "After Early Errors, Wal-Mart Thinks Locally to Act Globally", *Wall Street Journal*, 14 de agosto de 2009, pp. A1+.
48. P. F. Drucker, "The Global Economy and the Nation-State", *Foreign Affairs*, septiembre-octubre, 1997, pp. 159-171.
49. P. Dvorak, "Why Multiple Headquarters Multiply", *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2007, pp. B1+.
50. B. Becht, "Building a Company Without Borders"; D. A. Aaker, *Developing Business Strateties*, 5a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 1998); y J. A. Byrne et al., "Borderless Management", *BusinessWeek*, 23 de mayo de 1994, pp. 24-26.
51. B. Davis, "Migration of Skilled Jobs Abroad Unsettles Global-Economy Fans", *Wall Street Journal*, 26 de enero de 2004, p. A1.
52. J. Teresko, "United Plastics Picks China's Silicon Valley", *Industry Week*, enero de 2003, p. 58.
53. M. Celarier, "Global Positioning", *CFO*, enero/febrero de 2012, pp. 51-55.
54. F. Mutsaka y P. Wonacott, "Mugabe Presses Law Requiring Foreign Entities to Cede Control", *Wall Street Journal*, 19 de febrero de 2010, p. A9.
55. D. Roberts, "Closing for Business", *Bloomberg BusinessWeek*, 5 de abril de 2010, pp. 32-37; y A. Browney J. Dean, "Business Sours on China", *Wall Street Journal*, 17 de marzo de 2010, pp. A1+.
56. J. Bush, "Ikea in Russia: Enough Is Enough", *Bloomberg BusinessWeek*, 13 de Julio de 2009, p. 33.
57. W. Mauldin, "Russians Search BP Office Second Day", *Wall Street Journal*, 2 de septiembre de 2011, p. B6; y A. E. Kramer, "Memo to Exxon: Business With Russia Might Involve Guns and Balaclavas", *New York Times Online*, 31 de agosto de 2011.
58. "Aon 2012 Political Risk Mp" [www.aon.com], 12 de junio de 2012.
59. Roberts, "Closing for Business"; y Browne y Dean, "Business Sours on China".
60. "Leading Indicator", *Newsweek*, 14 de septiembre de 2009, p. 14.
61. M. Landler, "Germany's Export-Led Economy Finds Global Niche", *New York Times Online*, 13 de abril de 2007.
62. "Country Comparison: Inflation Rate", *CIA World Factbook* [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2092rank], 2012.
63. D. M. Airoldi, "Starwood Studies Abroad", *CFO*, septiembre de 2011, pp. 29-30; A. Sheivanchman, "Starwood Puts Priority on Chinese Development", *Hotel Management*, 1 de agosto de 2011, p. 15; y A. Berzon, "Frits Van Paasschen: Starwood CEO Moves to China to Grow Brand", *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2011, p. B6.
64. J. McGregor y S. Hamm, "Managing the Global Workforce", *Bloomberg BusinessWeek*, 28 de enero de 2008, pp. 34-51.
65. Ejemplos tomados de L. Khosla, "You Say Tomato", *Forbes*, 21 de mayo de 2001, p. 36; y T. Raphael, "Savvy Companies Build Bonds with Hispanic Employees", *Workforce*, septiembre de 2001, p. 19.
66. Vea G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, 2a. ed. (Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001), pp. 9-15.
67. S. Bhaskaran y N. Sukumaran, "National Culture, Business Culture and Management Practices: Consequential Relationships?", *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 14, núm. 7, 2007, pp. 54-67; G. Hofstede, *Culture's Consequences*; y G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, otoño de 1983, pp. 75-89.
68. M. Minkov y G. Hofstede, "The Evolution on Hofstede's Doctrine", *Cross Cultural Management*, febrero de 2011, pp. 10-20.
69. R. R. McCrae, A. Terracciano, A. Realo y J. Allik, "Interpreting GLOBE Societal Practices Scale", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, noviembre de 2008, pp. 805-810; J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck y R. J. House, *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (Filadelfia: Lawrence Erlbaum Associates), 2007; y R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman y V. Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, California: Sage Publications), 2004.
70. Vea, por ejemplo, D. A. Waldman, M. S. de Luque y D. Wang, "What Can We Really Learn About Management Practices Across Firms and Countries?", *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2012, pp. 34-40; A. E. Munley, "Culture Differences

in Leadership", *IUP Journal of Soft Skills*, marzo de 2011, pp. 16-30; y R. J. House, N. R. Quigley y M. S. deLuque, "Insights from Project GLOBE: Extending Advertising Research Through a Contemporary Framework", *International Journal of Advertising*, 29, núm. 1 (2010), pp. 111-139.

71. D. Yergin, "Globalization Opens Door to New Dangers", *USA Today*, 28 de mayo de 2003, p. 11A; K. Lowrey Miller, "Is It Globaloney?", *Newsweek*, 16 de diciembre de 2002, pp. E4-E8; L. Gomes, "Globalization Is Now a Two-Way Street-Good News for the U.S.", *Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 2002, p. B1; J. Kurlantzick y J. T. Allen, "The Trouble With Globalism", *U.S. News and World Report*, 11 de febrero de 2002, pp. 38-41; y J. Guyon, "The American Way", *Fortune*, 26 de noviembre de 2001, pp. 114-120.
72. Guyon, "The American Way", p. 114.
73. H. Seligson, "For American Workers in China, a Culture Clash", *New York Times Online*, 23 de diciembre de 2009.
74. G. N. Powell, A. M. Francesco y Y. Ling, "Toward Culture-Sensitive Theories of the Work-Family Interface", *Journal of Organizational Behavior*, julio de 2009, pp. 597-616.
75. J. S. Lublin, "Cultural Flexibility in Demand", *Wall Street Journal*, 11 de abril de 2011, pp. B1+; S. Russwurm, L. Hernández, S. Chambers y K. Chung, "Developing Your Global Know-How", *Harvard Business Review*, marzo de 2011, p. 70-75; "Are You Cued in to Cultural Intelligence?", *Industry Week*, noviembre de 2009, p. 24; M. Blasco, "Cultural Pragmatists? Student Perspectives on Learning Culture at a Business School", *Academy of Management Learning & Education*, junio de 2009, pp. 174-187; y D. C. Thomas y K. Inkson, "Cultural Intelligence: People Skills for a Global Workplace", *Counsulting to Management*, vol. 16, núm. 1, pp. 5-9.
76. M. Javidan, M. Teagarden y D. Bowen, "Making It Overseas", *Harvard Business Review*, abril de 2010, pp. 109-113.
77. S. Deffree, "Foxcomm Explosion Ignites Conversation on Corporate Responsibility", *EDN*, 23 de junio de 2011, p. 8; J. Bussey, "Measuring the Human Cost of an iPad Made in China", *Wall Street Journal*, 3 de junio de 2011, pp. B1+; A. Satariano, "Apple Risks iPad Production Loss of 500,000 After Blast", *Bloomberg BusinessWeek*, 26 de mayo de 2011; y E. Savitz, "Apple: Analysts See Limited Risks From Hon Hai Plant Explosion", *Forbes.com*, 23 de mayo de 2011, p. 4.
78. S. Clifford, "Bribery Case at Wal-Mart May Widen", *New York Times Online*, 17 de mayo de 2012; S. Clifford, "Pension Plan Sues Wal-Mart Officials Over Failures", *New York Times Online*, 3 de mayo de 2012; E. Lichtblau, "Wal-Mart's Good-Citizen Efforts Face a Test", *New York Times Online*, 30 de abril de 2012; S. Clifford y S. Greenhouse, "Wal-Mart's U.S. Expansion Plans Complicated by Bribery Scandal", *New York Times Online*, 29 de abril de 2012; "Walmart's Mexian Morass", *The Economist.com*, 28 de abril de 2012; A. Hartung, "WalMart's Mexican Bribery Scandal Will Sink It Like an Iceberg Sank the Titanic", Forbes. com, 26 de abril de 2012; D. Brady, "Wal-Mart, Avon Execs Should Stop Hiding Behind Boards", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 25 de abril de 2012; C. Savage, "With Wal-Mart Claims, Greater Attention on a Law", *New York Times Oinline*, 25 de abril de 2012; D. Barstow, "Wal-Mart Hushed Up a Vast Mexican Bribery Case", *New York Times Online*, 21 de abril de 2012; L. Wayne, "Hits, and Misses, in a War on Bribery", *New York Times Online*, 10 de marzo de 2012; A. Strom, "Web Sites Shine Light on Petty Bribery Worldwide", *New York Times Online*, 6 de marzo de 2012; M. Bustillo y J. Palazzolo, "Wal-Mart Discloses A Corruption Probe", *Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 2011, p. B2; J. Katz, "Schooled by Scandals", *Industry Week*, Abril de 2011, pp. 34-36; y "FCPA: History", PBS.org, febrero de 2009.
79. "Nomura Falls Out of Love with Lehman Dream Team", *Euroweek*, 13 de enero de 2012, p. 108; A. House y K. Johnson, "Delivering Integrted Global Training", *Chief Learning Officer*, diciembre de 2011, pp. 68-72; A. Tudor, "Bhattal's Goal; Keep Lehman Talent", *Wall Street Journal*, 19 de abril de 2010, p. C5; A. Tudor, "Lehman Defections Continue at Nomura", *Wall Street Journal*, 23 de marzo de 2010, p. C5; A. Tudor, "Nomura Turns to a Foreigner from Lehman", *Wall Street Journal*, 18 de marzo de 2010, p. C1; A. Or, "More Quit Nomura as Bonuses Lapse", *Wall Street Journal*, 12 de marzo de 2010, p. C2; A. Rozens, "The Return of Nomura", *Investment Dealer's Digest*, 12 de febrero de 2010, p. 1+; "Nomura Set for Fight on All Fronts", *Euroweek*, 4 de diciembre de 2009, p. 49; L. Peacock, sin título, *Personnel Today*, 10 de noviembre de 2009, p. 25; y A. Tudor, "Nomura Stumbles in New Global Push", *Wall Street Journal*, 29 de Julio de 2009, pp. A1+.

CAPÍTULO 4

1. "Global Diversity: Our Strategy Framework", sitio web de Coca-Cola, 25 de mayo de 2012; "The 2012 DiversityInc Top 10 Companies for Blacks", *DiversityInc.com*, 24 de abril de 2012; J. J. Sapolek, "Coca-Cola Division Refreshes Its Talent With Diversity Push on Campus", *Workforce Management Online*, 24 de marzo de 2011; J. Lewis Jr., "The Ground Up", *Inside Counsel*, agosto de 2010, p. 10; R. Hastings, "Diversity Speakers Encourage Innovation, Global Mindset", *HR Magazine*, enero de 2009, p. 85; J. Wiscombe, "Corporate America's Scariest Opponent", *Workforce*, abril de 2003, pp. 34-39; D. Maharaj, "Coca-Cola to Settle Racial Bias Lawsuit", *Los Angeles Times*, 17 de noviembre de 2000; "Coca-Cola's 2010 U.S. Diversity Stewardship Report", mayo de 2011; y B. McKay, "Coca-Cola Concedes Its Diversity Efforts Have Been Slow, Says It Will Do Better", *Wall Street Journal*, 10 de febrero de 2000, p. A11.
2. J. S. Lublin y K. Eggers, "More Women Are Primed to Land CEO Roles", *Wall Street Journal*, 30 de abril de 2012, pp. B1+; http://www.catalyst.org/publication/271/women-ceos-of-the-fortune-1000, marzo de 2012; N. M. Carter y C. Silva, "Pipeline's Broken Promise", *Catalyst* [www.catalyst.org], 2010, p. 1; y "Women in Management in the United States, 1950-Present", *Catalyst* [www.catalyst.org], abril de 2010.
3. S. Caminiti, "The Diversity Factor", *Fortune*, 19 de octubre de 2007, pp. 95-105; y B. Velez, "People and Places", *DiversityInc Online* [www.diversityinc.com], octubre de 2006.
4. R. Anand y M. Frances Winters, "A Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present", *Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2008, pp. 356-372.
5. State Farm [www.statefarm.com/aboutus/diversity/workplace/definition.asp], 5 de junio de 2012.
6. Society for Human Resource Management [www.shrm.org], 14 de abril de 2010.
7. M. L. Wheeler, "Diversity: Business Rationale and Strategies", The Conference Board, reporte núm. 1130-95-RR, 1995, p. 14.
8. S. P. Robbins y P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills: TIPS for Managing People at Work* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009), p. 285.

9. Sección basada en S. P. Robbins y T. A. Judge, *Organizationa Behavior*, 15a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson Prentice Hall, 2013), p. 42.
10. "The 2012 DiversityInc Top 50 Companies for Diversity", *DiversityInc.com*, 24 de abril de 2012; y "Top 50 Companies for Diversity", *Diverity Inc.*, mayo/junio de 2009, p. 42.
11. J. Rosenthal, "Strength in Diversity – Large Corporations Find Working with Minority-Owned Firms Is Good Business", *Workforce Management Online*, febrero de 2010.
12. A. Joshi y H. Roh, "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal*, junio de 2009, pp. 599-627.
13. M. Bello, USA Today, "Controversy Shrouds Scarves", *Springfield, Missouri News-Leader*, 17 de abril de 2010, p. 8A.
14. "All Statutes: FY 1997-FY2011", U. S. Equal Employment Opportunity Commission [www.1.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/all], 6 de marzo de 2012; y "Charges Filed with EEOC Hit Record High in Fiscal 2011", [www.shrm.org], 17 de noviembre de 2011.
15. D. Gilgoff, "Investing in Diversity", *U. S. News & World Report*, noviembre de 2009, pp. 72-74.
16. E. B. King, J. F. Dawson, M. A. West, V. I. Gilrane, C. I. Peddie y L. Bastin, "Why Organizational and Community Diversity Matter: Representativeness and the Emergence of Incivility and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2011, pp. 1103-1118.
17. Ernst & Young, "The New Global Mindset: Driving Innovation Through Diversity", EYGM Limited, 2010, p. 1.
18. Ibíd.
19. C. Dougherty y M. Jordan, "Minority Births Are New Majority", *Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2012, p. A4; y S. Tavernise, "Whites Account for Under Half of Births in U.S.", *New York Times Online*, 17 de mayo de 2012.
20. H. El Nasser y P. Overberg, "1990-2010: How America Changed", *USA Today*, 10 de Agosto de 2011, pp.1A+; y D. Meinert, "Census Data Reflect Older, More Diverse U. S. Workforce", *HR Magazine*, julio de 2011, pp. 18-19.
21. La información de esta sección fue tomada de: H. El Nasser, "U.S. Hispanic Population to Triple by 2050", *USA Today Online* [www.usatoday.com], 12 de febrero de 2008; "U.S. Population Projections: 2005-2050", Pew Research Center [www.pewhispanic.org/reports/], 11 de febrero de 2008; U.S. Department of Labor, The Bureau of Labor Statistics, "Report of the Taskforce on the Aging of the American Workforce" [www.bls.gov], 2008; y L. B. Shrestha, "The Changing Demographic Profile of the United States", *Congressional Research Service/The Library of Congress*, 5 de mayo de 2006.
22. CIA *World Factbook* [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/], 2012.
23. "The Changing Demographic Profile of the United States", p. CRS-16.
24. L. Visconti, "The Business Case for Diversity", *DiversityInc Online* [www.diversityinc.com], julio/agosto de 2009.
25. "Report of the Taskforce on the Aging of the American Workforce."
26. S. Roberts, "Census Finds Rise in Foreign Workers", *New York Times Online*, 8 de diciembre de 2009.
27. J. Preston, "Immigrants in Work Force: Study Belies Image", *New York Times Online*, 15 de abril de 2010.
28. Ernst & Young, "The New Global Mindset: Driving Innovation Through Diversity".
29. Y. Hori, J.-P. Lehmann, T. Ma Kam Wah y V. Wang, "Facing Up to the Demographic Dilemma", *Strategy + Business Online*, número 58 [www.strategy-business.com/article], primavera de 2010.
30. La información de esta sección fue tomada de: "Facing Up to the Demographic Dilemma", International Data Base Information Gateway, U.S. Census Bureau [www.census.gov/ipc/www/idb/worldpopgraph.php], diciembre de 2009; K. Kinsella y W. He, "An Aging World: 2008", U.S. Census Bureau/International Population Reports, junio de 2009; y J. Hookway, "Affirmative Action Spurs Asian Debate", *Wall Street Journal*, 8 de julio de 2009, pp. A1+.
31. "World POPClock Projection", U.S. Census Bureau [www.census.gov/population/popclockworld.html], 1 de Julio de 1012. (El número de esta página se actualiza automáticamente todos los días).
32. Hori, Lehmann y Wah, "Facing Up to the Demographic Dilemma".
33. Kinsella y He, "An Aging World: 2008".
34. K. Gurchiek, "Options for Older Workers", *HR Magazine*, junio de 2012, p. 18.
35. El material de esta sección fue adaptado a partir de Robbins y Judge, *Organizational Behavior*, 15a. ed., p. 44.
36. L. Wolgemuth, "How to Stand Out from the Crowd and Kick-Start Your Own Recovery", *U.S. News & World Report*, mayo de 2010, pp. 14-16.
37. F. Norris, "The Number of Those Working Past 65 Is at a Record High", *New York Times Online*, 18 de mayo de 2012.
38. P. Kujawa, "Older Workers Exercising Plans to Delay Retirement", *Workforce Management Online*, 5 de Julio de 2011.
39. R. B. Williams, "Generation Y Poised to Dominate the Workplace" [network.nationalpost.com/np/blogs], 13 de junio de 2009.
40. "Most Common Gen Y Job Titles Today", *T&D*, abril de 2012, p. 23; y P. Ketter, "Value Proposition? Oh, Yes!", *T&D*, noviembre de 2011, p. 10.
41. S. G. Hauser, "The Women's Movement in the '70s, Today: 'You've Come A Long Way,' But…", *Workforce Management Online*, 4 de junio de 2012; y N. Gibbs, "What Women Want Now", *Time*, 26 de octubre de 2009, pp. 24-33.
42. H. Hartmann, A. Hegewisch, H. Liepmann y C. Williams, "Fact Sheet: The Gender Wage Gap: 2009", *Institute for Women's Policy Research* [www.iwpr.org], marzo de 2010.
43. C. Rampell, "Young Women are More Career-Driven than Men", *New York Times Online*, 19 de abril de 2012.
44. P. Korkki, "For Women, Parity Is Still a Subtly Steep Climb", *New York Times Online*, 8 de octubre de 2011; y The Associated Press, "Women with Degrees Equal Men", *Springfield, Missouri News-Leader*, 21 de abril de 2010, p. 4B.
45. N. M. Carter y C. Silva, "Women in Management: Delusions of Progress", *Harvard Business Review*, marzo de 2010, pp. 19-21.
46. El material de esta sección fue adaptado a partir de Robbins y Judge, *Organizational Behavior*, 14a. ed., pp. 45-46.
47. G. N. Powell, D. A. Butterfield y J. D. Parent, "Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changes?", *Journal of Management*, vol. 28 (2), 2002, pp. 177-193.
48. "Women Leaders: The Hard Truth About Soft Skills", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 16 de febrero de 2010; y A. Bryant, "No Doubts: Women Are Better Maganers", *New York Times Online*, 26 de julio 2009.
49. "Women Leaders: The Hard Truth About Soft Skills".
50. Lublin y Eggers, "More Women Are Primed to Land CEO Roles".

51. A. M. Carton y A. S. Rosette, "Explaining Bias Against Black Leaders: Integrating Theory on Information Processing and Goal-Based Stereotyping", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2011, pp. 1141-1156; y "I Didn't Get the Job Because I'm Black", *DiversityInc.* [www.diversityinc.com/legal-issues/didn't-get-job], junio de 2011.
52. H. El Nasser, "Multiracial No Longer Boxed In By the Census", *USA Today*, 3 de marzo de 2010, pp. 1A+.
53. Ibíd.
54. El material de esta sección fue adaptado a partir de Robbins y Judge, *Organizaitonal Behavior*, 14a. ed., p. 47.
55. J. L. S. Wittmer, "Take A Walk in Our Shoes", *T&D*, noviembre de 2011, pp. 57-59.
56. D. Meinert, "Opening Doors", *HR Magazine*¸ junio de 2012, pp. 55-57.
57. U.S. Department of Labor/Office of Disability Employment Policy, "Survey of Employer Perspectives on the Employment of People with Disabilities" [www.dol.gov/odep/documents/survey_report_jan_09.doc], noviembre de 2008.
58. A. Merrick, "Erasing 'Un' From 'Unemployable'; Walgreen Program Trains the Disabled to Take on Regular Wage-Paying Jobs", *Wall Street Journal*, 2 de agosto de 2007, pp. B1+.
59. M. Bello, "Controversy Shrouds Muslim Women's Head Coverings", *USA Today*, 15 de abril de 2010.
60. Daily Mail Reporter, "Muslim Woman Wins $5 Million in Discrimination Lawsuit Against AT&T For 'Harassment From Her Co-Workers Because of Her Religion'", Daily Mail Online, 5 de mayo de 2012.
61. El material de esta sección fue adaptado a partir de Robbins y Judge, *Organizational Behavior*, 15a. ed., pp. 50-51; S. Greenhouse, "Muslims Report Rising Discrimintion at Work", *New York Times Online*, 23 de septiembre de 2010; y S. Ghumman y L. Jackson, "The Downside of Religious Attire: The Muslim Headscarf and Expectations of Obtaining Employment", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 2010, pp. 4-23.
62. "Facts & Figures: Number of Religious Discrimination Complaints Received", *Diversity Ind.*, noviembre/diciembre de 2009, p. 52.
63. "Religion-Based Charges", *U.S. Equal Opportunity Employment Commission* [www.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/religion.cfm], 10 de junio de 2012.
64. P. Wang y J. L. Schwartz, "Stock Price Reactions to GLBT Nondiscrimination Policies", *Human Resource Management*, marzo-abril de 2010, pp. 195-216.
65. S. A. Hewlett y K. Sumberg, "For LGBT Workers, Being 'Out' Brings Advantages", *Harvard Business Review*, julio/agosto de 2011, p. 28.
66. L. Sullivan, "Sexual Orientation – The Last 'Acceptable' Bias", *Canadian HR Reporter*, 20 de diciembre de 2004, pp. 9-11.
67. S. A. Hewlett y K. Sumberg, "For LGBT Workers, Being 'Out' Brings Advantages".
68. F. Colgan, T. Wright, C. Creegan y A. McKearney, "Equality and Diversity in the Public Services: Moving Forward on Lesbian, Gay and Bisexual Equality?", *Human Resource Management Journal*, vol. 19, núm. 3, 2009, pp. 280-301.
69. J. Hempel, "Coming Out in Corporate America", *BusinessWeek*, 15 de diciembre de 2003, pp. 64-72.
70. S. A. Hewlett y K. Sumberg, "For LGBT Workers, Being 'Out' Brings Advantage.
71. El material de esta sección fue adaptado a partir de Robbins y Judge, *Organizational Behavior*, 15a. ed., pp. 51-52.
72. "Domestic-Partner Perks Most Likely to Come from Large Companies", *HRFocus*, junio de 20089, p. 12.
73. Los datos del cuadro "en los números" están basados en K. Piombino, "Infographic: Gen Y Women Have the Most Positive Attitude at Work", *Ragan Communications* [www.ragan.com], 12 de marzo de 2012; "Are You Ready to Commit?", *Wall Street Journal*, 7 de mayo de 2012, p. B9; "Facts & Figures", *DiversityInc.*, verano de 2011, p. 30; A. Tugend, "Bridging the Workplace Generation Gap: It Starts with a Text", *New York Times Online*, 7 de noviembre de 2009; J. MacIntyre, "Minority Viewpoints at Work", *Springfield Business Journal*, 10-16 de agosto de 2009, p. 15; y J. Yang y K. Simmons, "Diversity and Reality", *USA Today*, 25 de agosto de 2008, p. 1B.
74. B. Leonard, "Transgender Issues Test Diversity Limits", *HRMagazine*, junio de 2007, pp. 32-34.
75. S. A. Hewlett y K. Sumberg, "For LGBT Workers, Being 'Out' Brings Advantages".
76. Wang y Schwartz, "Stock Price Reactions to GLBT Nondiscrimination Policies".
77. L. Eaton, "Black Workers' Complaints Advance", *Wall Street Journal*, 16 de abril de 2010, p. B4.
78. Robbins y Judge, *Organizational Behavior*, 15a. ed., p. 42.
79. N. Rigoglioso, "Steering the No. 1 Company for Diversity: 5 Minutes with Rohini Anand", Diversitywoman.com, 6 de febrero de 2012; "Sodexo", *DiversityInc.*, verano de 2011, p. 34; "Case Study No. 1: Sodexo", *DiversityInc.*, principios de otoño de 2011, pp. 48-50; DiversityInc. Staff, "Sodexo's Rohini Anand: Breaking Gender Barriers and Creating Change", *DiversityInc.*, 7 de junio de 2010; y "Rohini Anand: Leading Sodexo's Commitment to a Globally Diverse Workforce", *Nation's Restaurant News*, 10 de febrero de 2003, p. 24.
80. Catalyst, "Workforce Metrics: Level of First Position", Workforce Management Online [www.workforce.com], 8 de abril de 2010.
81. J. M. Hoobler, S. J. Wayne y G. Lemmon, "Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects", *Academy of Management Journal*, octubre de 2009, pp. 939-957.
82. C. Hymowitz y T. D. Schellhardt, "The Glass Ceiling", *Wall Street Journal: A Special Report – The Corporate Woman*, 24 de marzo de 1986, pp. D1+.
83. Hoobler, Wayne y Lemmon, "Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects".
84. "Top 50 Companies for Diversity: Marriott International", *DiversityInc.*, 24 de abril de 2012.
85. K. A. Cañas y H. Sondak, *Opportunities and Challenges of Workplace Diversity*, 2a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson Prentice Hall, 2011), p. 26.
86. "Leaders Create Suistainable Approaches to Diversity", *DiversityInc.*, febrero de 2010, p. 20.
87. K. E. O'Brien, A. Biga, S. R. Kessler y T. D. Allen, "A Meta-Analytic Investigation of Gender Differences in Mentoring", *Journal of Management*, marzo de 2010, pp. 537-554.
88. D. Jones, "Often, Men See Women to the Top", *USA Today*, 5 de agosto de 2009, pp. 1B+.
89. J. Prime y C. A. Moss-Racusin, "Engaging Men in Gender Initiatives: What Change Agents Need to Know", *Catalyst* [www.catalyst.org], 2009.
90. L. Visconti, "Diversity Is Not in Your DNA, Says White Guy", *DiverstyInc. Online* [www.diversityinc.com], 3 de marzo de 2010.

91. K. L. Allers, "Won't It Be Grand When We Don't Need Diversity Lists?", *Fortune*, 22 de agosto de 2005, p. 101.
92. Boletín de prensa, "Sodexho Named 2010 Straight for Equality in Business Award Winner", *DiversityInc. Online* [www.diversityinc.com], 9 de abril de 2010.
93. Kellogg Company, "Our Commitment to Diversity" [www.kelloggcompany.com], 22 de abril de 2010.
94. P. Brotherton, "Employee Resource Groups Still Going Strong", *T&D*, agosto de 2011, p. 25; B. Frankel, "Are Employee-Resource Groups Still Relevant?", *DiversityInc.*, primavera de 2011, p. 12; y B. Frankel, carta del editor, "The *Most* Critical Diversity Initiative", *DiversityInc.*, septiembre/octubre de 2009, p. 12.
95. Basado en P. L. Hunsaker, *Training in Management Skills* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2009); C. Harvey y J. Allard, *Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases, and Exercises*, 3a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1999).
96. "No. 1: PricewaterhouseCoopers", *DiversityInc. Online*, 24 de abril de 2012; L. Kwor, "Firms Hail Chiefs (of Diversity)", *Wall Street Journal*, 5 de enero de 2012, p. B10; S. Ali, "PWC Chairman Bob Moritz Makes Diversity Personal", *DiversityInc*., otoño de 2011, pp. 42-43; "PwC Tops Global Ranking of Firms", *Accountancy*, noviembre de 2011, p. 10.
97. K. Gurchiek, "The Global Battle for Female Talent", *HRMagazine*, junio de 2012, pp. 48-52; T. Sattleberger, "HR Report 2010/2011: Facts and Figures", Deutsche Telekom [www.e-paper.telekom.com/hr-report-2010-2011/epaper/HR2010_11_eng.pdf], junio de 2012; N. Clark, "Deutsche Telekom Struggles With Gender Goal", *New York Times Online*, 2 de octubre de 2011.
98. K. Bennhold, "Women Nudged Out of German Workforce", *New York Times Online*, 28 de junio de 2011; L. Stevens y J. Espinoza, "Deutsche Telekom Sets Women-Manager Quota", *Wall Street Journal Online*, 22 de marzo de 2010; J. Blaue, "Deutsche Telekom Launches Quota for Top Women Managers" [www.german-info-com/business_shownews]; N. Clark, "Goal at Deutsche Telekom: More Women as Managers", *New York Times Online*, 15 de marzo de 2010; R. Foroohar y S. H. Greenberg, "Working Women Are Poised to Become the Biggest Economic Engine the World Has Ever Know", *Newsweek*, 2 de noviembre de 2009, pp. B2-B5; boletín de prensa, "Women Still Hold Less Than a Quarter of Senior Management Positions in Privately Held Business", *Grant Thornton International* [www.gti.org], 5 de marzo de 2009; e informe de investigación de Catalyst, "Different Cultures, Similar Perceptions: Stereotyping of Western European Business Leaders", *Catalyst* [www.catalyst.org], 2006.

CAPÍTULO 5

1. A. Fredin, "The Unexpected Cost of Staying Silent", *Strategic Finance*, abril de 2012, pp. 53-59; D. Meinert, "Whistle-Blowers: Threat or Asset?", *HR Magazine*, abril de 2011, pp. 27-32; S. Moffett, "Renault's No. 2 Executive Quits: Pelata to Take Lesser Post at Nissan Alliance as He, Others Absorb Blame for Bogus Espionage Debacle", *WallStreet Journal*, 12 de abril de 2011, p. B1; J. Reed y J. Thompson, "Renault's Pélata to Go Over Spy Scandal", *Financial Times Online*, 11 de abril de 2011; B. Crumley, "An Apology and a New Suspect in the Renault Spying Debacle", *Time.com*, 16 de marzo de 2011; S. Moffett, "France Criticizes Renault", *Wall Street Journal*, 16de marzo de 2011, p. B3; D. Gauthier-Villars, "Police Probe if Renault Was Victim of Fraud in Spy Case", *Wall Street Journal*, 14 de marzo de 2011, p. B1; A. Jones y J. S. Lublin, "Firms Revisit Whistleblowing", *Wall Street Journal*, 14 de marzo de 2011, p. B5; "Renault Security Held in Spy Case", *Wall Street Journal Online*, 11 de marzo de 2011; M. Saltmarsh, "Doubt Cast on Renault Spying Charges", *New York Times Online*, 4 de marzo de 2011; S. Moffett, "Ghosn: Spy Risks Were Too Big to Ignore", *Wall Street Journal*, 11 de febrero de 2011, p. B8; S. Moffett, "Renault Manager Sues Firm", *Wall Street Journal*, 19 de enero de 2011, p. B3; D. Jolly, "Renault Espionage Gained No Key Secrets, Official Says", *New York Times Online*, 8 de enero de 2011; y D. Pearson, "Renault Probes Ethics Complaint", *Wall Street Journal*, 6 de enero de 2011, p. B3.
2. M. L. Barnett, "Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, julio de 2007, pp. 794-816; A. Mackey, T. B. Mackey y J. B. Barney, "Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, octubre de 1979, p. 499.
3. Vea K. Basu y G. Palazzo, "Corporate Social Performance: A Process Model of Sensemaking", *Academy of Management Review*, enero de 2008, pp. 122-136; y S. P. Sethi, "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns", *Academy of Management Review*, enero de 1979, pp. 68-74.
4. M. Friedman, *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1962); y Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits", *New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970, p. 33.
5. V. Vermaelen, "An Innovative Approach to Funding CSR Projects", *Harvard Business Review*, junio de 2011, p. 28; S. Strom, "To Be Good Citizens, Report Says Companies Should Just Focus on Bottom Line", *New York Times Online*, 14 de junio de 2011; y A. Karnani, "The Case Against Social Responsibility", *Wall Street Journal*, 23 de agosto de 2010, pp. R1+.
6. S. Lohr, "First, Make Money. Also, Do Good", *New York Times Online*, 13 de agosto de 2011; y S. Liebs, "Do Companies Do Good Well?", *CFO*, julio de 2007, p. 16.
7. Vea, por ejemplo, D. J. Wood, "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, octubre de 1991, pp. 703-708; y S. L. Wartick y P. L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, octubre de 1985, p. 763.
8. N. Bunkley, "Ford Backs Ban on Text Messaging by Drivers", *New York Times Online*, 11 de septiembre de 2009.
9. B. X. Chen, "Tech Companies Respond to Japan Quake With Resources, Support", *wired.com*, 15 de marzo de 2011; y J. O'Donnell, "UPS Workers Head to Haiti to Provide Help", *USA Today*, 25 de enero de 2010, p. 4B.
10. Vea, por ejemplo, R. A. Buchholz, *Essentials of Public Policy for Management*, 2a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1990).
11. I. Brat, "The Extra Step", *Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2008, p. R12.
12. Wal-Mart [www.walmartstores.com], 16 de marzo de 2006; y publicidad en *USA Today*, 6 de marzo de 2006, p. 5A.
13. Esta sección está basada en J. D. Margolis y J. P. Walsh, "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, núm. 2, 2003, pp. 268-305; K. Davis y W. C. Frederick, *Business and Society:*

Management, Public Policy, Ethics, 5a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1984), pp. 28-41; y R. J. Monsen Jr., "The Social Attitudes of Management", en J. M. McGuire (ed.), *Contemporary Management: Issues and Views* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1974), p. 616.

14. Vea, por ejemplo, J. Surroca, J. A. Tribo y S. Waddock, "Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, mayo de 2010, pp. 463-490; R. García-Castro, M. A. Ariño y M. A. Canela, "Does Social Performance Really Lead to Financial Performance? Accounting for Endogeneity", *Journal of Business Ethics*, marzo de 2010, pp. 107-126; J. Peloza, "The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance", *Journal of Management*, diciembre de 2009, pp. 1518-1541; J. D. Margolis y H. Anger Elfenbein, "Do Well by Doing Good? Don't Count on It", *Harvard Business Review*, enero de 2008, pp. 19-20; M. L. Barnett, "Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility", 2007; D. O. Neubaum y S. A. Zahra, "Institutional Ownership and Corporate Social Performance: The Moderating Effects of Investment Horizon, Activism, and Coordination", *Journal of Management*, febrero de 2006, pp. 108-131; B. A. Waddock y S. B. Graves, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, abril de 1997, pp. 303-319; J. B. McGuire, A. Sundgren y T. Schneeweis, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1998, pp. 854-872; K. Aupperle, A. B. Carroll y J. D. Hatfield, "An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, junio de 1985, pp. 446-463; y P. Cochran y R. A. Wood, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Academy of Management Journal*, marzo de 1984, pp. 42-56.
15. Peloza, "The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance".
16. B. Seifert, S. A. Morris y B. R. Bartkus, "Having, Giving, and Getting: Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance", *Business & Society*, junio de 2004, pp. 135-161; y McGuire, Sundgren y Schneeweis, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance".
17. A. McWilliams y D. Siegel, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?", *Strategic Management Journal*, junio de 2000, pp. 603-609.
18. A. J. Hillman y G. D. Keim, "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal*, vol. 22, 2001, pp. 125-139.
19. M. Orlitzky, F. L. Schmidt y S. L. Rynes, "Corporte Social and Financial Performance", *Organization Studies*, vol. 24, núm. 3, 2003, pp. 403-441.
20. R. Kapadia, "Blind Faith", *SmartMoney*, febrero de 2011, pp. 72-76; y A. Hughey y P. Villareal, "Socially Responsible Investing", *National Center for Policy Analysis* [www.ncpa.org/pdfs/ba657.pdf], 11 de mayo de 2009.
21. Social Investment Forum, "Socially Responsible Mutual Fund Charts: Financial Performance" [www.socialinvest.org/resources/performance.cfm], 28 de abril de 2010.
22. A. Salkever, "Why Are Coke Drinkers Smiling? Vending Machines to Be More Eco-Friendly", *Daily Finance Online* [www.dailyfinance.com], 3 de diciembre de 2009.
23. "Hive Mentality", *Body + Soul*, diciembre de 2009, p. 26.
24. "The Total Package", *Bloomberg BusinessWeek*, 19-25 de marzo de 2012, p. 6.
25. D. A. Lubin y D. C. Esty, "The Sustainability Imperative", *Harvard Business Review*, mayo de 2010, pp. 42-50; J. Pfeffer, "Building Sustainable Organizations: The Human Factor", *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2010, pp. 34-45; R. Nidumolu, C. K. Prahalad y M. R. Rangaswami, "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, pp. 56-64; A. A. Marcus y A. R. Fremeth, "Green Management Matters Regardless", *Academy of Management Perspectives*, agosto de 2009, pp. 17-27; D. S. Siegel, "Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective", *Academy of Management Perspectives*, agosto de 2009, pp. 5-16; y A. White, "The Greening of the Balance Sheet", *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 27-28.
26. El concepto de tonalidades de verde puede localizarse en R. E. Freeman, J. Pierce y R. Dodd, *Shades of Green: Business Ethics and the Environment* (Nueva York: Oxford University Press, 1995).
27. La sección "Líderes que hacen la diferencia" está basada en One Percent for the Planet, http://www.onepercentfortheplanet.org/en/, 12 de junio de 2012; S. Stevenson, "Patagonia's Founder Is America's Most Unlikely Business Guru", *Wall Street Journal Magazine*, mayo de 2012; "Responsible Company", *Wall Street Journal Online*, 25 de abril de 2012; T. Henneman, "Patagonia Fills Payroll With People Who Are Passionate", *Workforce Management Online*, 4 de noviembre de 2011; M. J. Ybarra, "Book Review: The Fun Hog Expedition Revisited", *Wall Street Journal*, 19 de febrero de 2010, p. W8; K. Garber, "Not in the Business of Hurting the Planet", *US News & World Report*, noviembre de 2009, p. 63; y T. Foster, "No Such Thing As Sustainability", *Fast Company*, julio/agosto de 2009, pp. 46-48.
28. La lista Global 100 es un esfuerzo de colaboración de Corporate Knights Inc. e Innovest Strategic Value Advisors. Información tomada del sitio Web Global 100 [www.global100.org], 25 de enero de 2012.
29. C. Hausman, "Financial News Focuses on Questions of Ethics", *Ethics Newsline* [www.globalethics.org/newsline], 20 de abril de 2010; C. Hausman, "Privacy Issues Prominent in Week's Tech News", *Ethics Newsline* [www.globalethics.org/newsline], 9 de marzo de 2010; y H. Maurer y C. Lindblad, "Madoff Gets the Max", *Bloomberg BusinessWeek*, 13 y 20 de julio de 2009, p. 6.
30. El último ejemplo está basado en J. F. Viega, T. D. Golden y K. Dechant, "Why Managers Bend Company Rules", *Academy of Management Executive*, mayo de 2004, pp. 84-90.
31. K. Davis y W. C. Frederick, *Business and Society*, p. 76.
32. F. D. Sturdivant, *Business and Society: A Managerial Approach*, 3a. ed. (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1985), p. 128.
33. L. K. Treviño, F. R. Weaver y S. J. Reynolds, "Behavioral Ethics in Organizations: A Review", *Journal of Management*, diciembre de 2006, pp. 951-990; T. Kelley, "To Do Right or Just to Be Legal", *New York Times*, 8 de febrero de 1998, p. BU12; J. W. Graham, "Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior", *Business Ethics in Moral Developmen: The Psychology of Moral Development*, vol. 2 (Nueva York: Harper & Row, 1984); y L. Kohlberg, *Essays in Moral Development: The Philosophy of Moral Development*, vol. 1 (Nueva York: Harper & Row, 1981).

34. Vea, por ejemplo, J. Weber, "Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas", *Human Relations*, julio de 1990, pp. 6987-702.
35. W. C. Frederick y J. Weber, "The Value of Corporte Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications", en W. C. Frederick y L. E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1990), pp. 123-144; y J. H. Barnett y M. J. Karson, "Personal Values and Business Decisions: An Exploratory Investigation", *Journal of Business Ethics*, julio de 1987, pp. 371-382.
36. M. E. Baehr, J. W. Jones y A. J. Nerad, "Psychological Correlates of Business Ethics Orientation in Executives", *Journal of Business and Psychology*, primavera de 1993, pp. 291-308; y L. K. Treviño y S. A. Youngblood, "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1990, pp. 378-385.
37. M. E. Schweitzer, L. Ordonez y B. Douma, "Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior", *Academy of Management Journal*, junio de 2004, pp. 422-432.
38. M. C. Jensen, "Corporate Budgeting is Broken – Let's Fix It", *Harvard Business Review*, junio de 2001, pp. 94-101.
39. R. L. Cardy y T. T. Selvarajan, "Assessing Ethical Behavior Revisited: The Impact of Outcomes on Judgment Bias", documento presentado en la reunión anual de la Academy of Management, Toronto, 2000.
40. M. H. Bazerman y A. E. Tenbrunsel, "Ethical Breakdowns", *Harvard Business Review*, abril de 2011, pp. 58-65.
41. M. C. Gentile, "Keeping Your Colleagues Honest", *Harvard Business Review*, marzo de 2010, pp. 114-117; J. R. Edwards y D. M. Cable, "The Value of Value Congruence", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 2009, pp. 654-677; G. Weaver, "Ethics and Employees: Making the Connection", *Academy of Management Executive*, mayo de 2004, pp. 121-125; V. Anand, B. E. Ashforth y M. Joshi, "Business as Usual: The Acceptance and Perpetuation of Corruption in Organizations", *Academuy of Management Executive*, mayo de 2004, pp. 38-53; J. Weber, L. B. Kurke y D. W. Pentico, "Why Do Employees Steal?", *Business & Society*, septiembre de 2003, pp. 359-380; V. Arnold y J. C. Lampe, "Understanding the Factors Underlying Ethical Organizations: Enabling Continuous Ethical Improvement", *Journal of Applied Business Research*, verano de 1999, p. 1-19.
42. Los datos del cuadro "en los números" están basados en J. Yang y A. Gonzalez, "Do You Feel Guilty Calling In Sick When You Aren't?", *USA Today*, 14 de junio de 2012, p. 1B; M. Heller, "Ethics Group Warns of 'Steep Declines' in Workforce Trust", *Workforce Management Online*, 20 de marzo de 2012; S. Bates, "Surge Predicted in Workplace Ethical Lapses", *HR Magazine*, marzo de 2012, p. 11; J. Yang y P. Trap, "If Granted Access to Confidential Document Accidently, I'd…", *USA Today*, 13 de septiembre de 2010, p. 1B; y R. R. Hastings, "Study: Employees' Trust in Leaders has Decline", *HR Magazine*, septiembre de 2011, p. 15.
43. P. Van Lee, L. Fabish y N. McCaw, "The Value of Corporate Values", *Strategy & Business*, verano de 2005, pp. 52-65.
44. F. O. Walumba y J. Schaubroeck, "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology*, septiembre de 2009, pp. 1275-1286; G. Weaver, "Ethics and Employees: Making the Connection", mayo de 2004; G. Weaver, L. K. Treviño y P. L. Cochran, "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices", *Academy of Management Journal*, octubre de 1999, pp. 539-552; G. R. Weaver, L. K. Treviño y P. L. Cochran, "Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors", *Academy of Management Journal*, febrero de 1999, pp. 41-57; R. B. Morgan, "Self- and Co- Leadership and Salary", *Academy of Management Journal*, febrero de 1993, pp. 200-214; y B. Z. Posner y W. H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update", *California Management Review*, primavera de 1984, pp. 202-216.
45. Informe de responsabilidad corporativa de IBM, 2007 [www.ibm.com]; y A. Schultz, "Integrating IBM", *CRO*, marzo/abril de 2007, pp. 16-21.
46. T. Barnett, "Dimensions of Moral Intensity and Ethical Decision Making: An Empirical Study", *Journal of Applied Social Psychology*, mayo de 2001, pp. 1038-1057; y T. M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model", *Academy of Management Review*, abril de 1991, pp. 366-395.
47. W. Bailey y A. Spicer, "When Does National Identity Matter? Convergence and Divergence in International Business Ethics", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2007, pp. 1462-1480; y R. L. Sims, "Comparing Ethical Attitudes Across Cultures", *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 13, núm. 2, 2006, p. 101-113.
48. BBC News Online, "Legal Review of Overseas Bribery", 29 de noviembre de 2007.
49. C. Hausman, "British Defense Giant BAE Must Hire Ethics Monitor and Pay Huge Penalties Under Corruption Settlement", *Ethics Newsline* [www.globalethics.org], 15 de febrero de 2010.
50. M. Koehler, "2011 DOF Enforcement of the FCPA – Year in Review", www.corporatecomplianceinsights.com, enero de 2012.
51. L. Paine, R. Deshpande, J. D. Margolis y K. E. Bettcher, "Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-Class Standards?", *Harvard Business Review*, diciembre de 2005, pp. 122-133; G. R. Simpson, "Global Heavyweights Vow 'Zero Tolerance' for Bribes", *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2005, pp. A2+; A. Spicer, T. W. Dunfee, y W. J. Bailey, "Does National Context Matter in Ethical Decision Making? An Empirical Test of Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Journal*, agosto de 2004, pp. 610-620; J. White y S. Taft, "Frameworks for Teaching and Learning Business Ethics Within the Global Context: Background of Ethical Theories", *Journal of Management Education*, agosto de 2004, pp. 463-477; J. Guyon, "CEOs on Managing Globally", *Fortune*, 26 de julio de 2004, p. 169; A. B. Carroll, "Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge", *Academy of Management Executive*, mayo de 2004, pp. 114-120; y C. J. Robertson y W. F. Crittenden, "Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications for Multinational Firms", *Strategic Management Journal*, abril de 2003, pp. 385-392.
52. Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas [www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html], 10 de junio de 2012.
53. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, "About Bribery in International Business" [www.oecd.org], 30 de abril de 2010.
54. R. M. Kidder, "Can Disobedience Save Wall Street?", *Ethics Newsline* [www.globalethics.org], 3 de mayo de 2010.

55. El ejemplo de Enron fue tomado de P. M. Lencioni, “Make Your Values Mean Something”, *Harvard Business Review*, julio de 2002, p. 113; el ejemplo de Sears fue tomado de la serie de carteles conocidos como “Sears Ethics and Business Practices: A Century of Tradition”, en *Business Ethics*, mayo/junio de 1999, pp. 12-13; y B. J. Feder, “The Harder Side of Sears”, *New York Times*, 20 de julio de 1997, pp. BU1+.
56. B. Roberts, “Your Cheating Heart”, *HR Magazine*, junio de 2011, pp. 55-60.
57. J. R. Edwards y D. M. Cable, “The Value of Value Congruence”, *Journal of Applied Psychology*, mayo de 2009, pp. 654-677; y Treviño y Youngblood, “Bad Apples in Bad Barrels”, p. 384.
58. K. Bart, “UBS Lays Out Employee Ethics Code”, *Wall Street Journal Online* [online.wsj.com], 12 de enero de 2010; J. L. Lunsford, “Transformer in Transition”, *Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2007, pp. B1+; y J. S. McClenahen, “UTC’s Master of Principle”, *Industry Week*, enero de 2003, pp. 30-36.
59. M. Weinstein, “Survey Says: Ethics Training Works”, *Training*, noviembre de 2005, p. 15.
60. J. E. Fleming, “Codes of Ethics for Global Corporations”, *Academy of Management News*, junio de 2005, p. 4.
61. “Corporate Codes of Ethics for Global Corporations”, *Ethics Newsline* [www.globalethics.org], 12 de octubre de 2009; “Global Ethics Codes Gain Importance As a Tool to Avoid Litigation and Fines”, *Wall Street Journal*, 19 de agosto de 1999, p. A1; y J. Alexander, “On the Right Side”, *World Business*, enero/febrero de 1997, pp. 38-41.
62. F. R. David, “An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective”, documento presentado en la 48a. conferencia annual de la Academy of Management; Anaheim, California, agosto de 1988.
63. National Business Ethics Survey 2011, *Ethics Resource Center* [www.ethics.org], marzo de 2012.
64. J. B. Singh, “Determinants of the Effectiveness of Corporate Codes of Ethics: An Empirical Study”, *Journal of Business Ethics*, julio de 2011, pp. 385-395; P. M. Erwin, “Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance”, *Journal of Business Ethics*, abril de 2011, pp. 535-548; “Codes of Conduct”, Center for Ethical Business Cultures [www.cebcglobal.org], 15 de febrero de 2006; L. Paine, R. Deshpande, J. D. Margolis y K. E. Bettcher, “Up to Code: Does Your Company’s Conduct Meet World-Class Standards?”; y A. K. Reichert y M. S. Webb, “Corporate Support for Ethical and Environmental Policies: A Financial Management Perspective”, *Journal of Business Ethics*, mayo de 2000.
65. D. Jones, “CEO’s Moral Compass Steers Siemens”, *USA Today*, 15 de febrero de 2010, p. 3B.
66. V. Wessler, “Integrity and Clogged Plumbing”, *Straight to the Point*, boletín de VisionPoint Corporation, otoño de 2002, pp. 1-2.
67. T. A. Gavin, “Ethics Education”, *Internal Auditor*, abril de 1989, pp. 54-57.
68. L. Myyry y K. Helkama, “The Role of Value Priorities and Professional Ethics Training in Moral Sensitivity”, *Journal of Moral Education*, 2002, vol. 31, núm. 1, pp. 35-50; W. Penn y B. D. Collier, “Current Research in Moral Development as a Decision Support System”, *Journal of Business Ethics*, enero de 1985, pp. 131-136.
69. J. A. Byrne, “After Enron: The Ideal Corporation”, *Business Week*, 19 de agosto de 2002, pp. 68-71; D. Rice y C. Dreilinger, “Rights and Wrongs of Ethics Training”, *Training & Development Journal*, mayo de 1990, pp. 103-109; y J. Weber, “Measuring the Impact of Teaching Ethics to Future Managers: A Review, Assessment, and Recommendations”, *Journal of Business Ethics*, abril de 1990, pp. 182-190.
70. E. White, “What Would You Do? Ethics Courses Get Context”, *Wall Street Journal*, 12 de junio de 2006, p. B3; y D. Zielinski, “The Right Direction: Can Ethics Training Save Your Company”, *Training*, junio de 2005, pp. 27-32.
71. G. Farrell y J. O’Donnell, “Ethics Training As Taught by Ex-Cons: Crime Doesn’t Pay”, *USA Today*, 16 de noviembre de 2005, p. 1B+.
72. J. Weber, “The New Ethics Enforcers”, *Business Week*, 13 de febrero de 2006, pp. 76-77.
73. The Ethics and ComplianceOfficer Association [www.theecoa.org], 30 de abril de 2010; y K. Maher, “Global Companies Face Reality of Instituting Ethics Programs”, *Wall Street Journal*, 9 de noviembre de 2004, p. B8.
74. “Survey Reveals How Many Workers Commit Office Taboos”, *Ethics Newsline* [www.globalethics.org], 18 de septiembre de 2007.
75. C. Hausman, “Men Are Less Ethical Than Women, Claims Researcher”, *Ethics Newsline*, www.globalethics.org/newsline, 25 de junio de 2012; y C. May, “When Men Are Less Moral Than Women”, *Scientific American.com*, 19 de junio de 2012.
76. H. Oh, “Biz Majors Get an F for Honesty”, *Business Week*, 6 de febrero de 2006, p. 14.
77. “Students Aren’t Squealers”, *USA Today*, 27 de marzo de 2003, p. 1D; y J. Merritt, “You Mean Cheating Is Wrong?”, *Business Week*, 9 de diciembre de 2002, p. 8.
78. J. Hyatt, “Unethical Behavior: Largely Unreported in Offices and Justified by Teens”, *The CRO Online*, 13 de febrero de 2008.
79. D. Lidsky, “Transparency: It’s Not Just for Shrink Wrap Anymore”, *Fast Company*, enero de 2005, p. 87.
80. D. M. Mayer, K. Aquino, R. L. Greenbaum y M. Kuenze, “Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership”, *Academy of Management Journal*, febrero de 2012, pp. 151-171; y F. O. Walumbwa, D. M. Mayer, The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification”, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, julio de 2011, pp. 204-213.
81. W. Zellner, “A Hero – and a Smoking-Gun Letter”, *Business Week*, 28 de enero de 2002, pp. 34-35.
82. National Business Ethics Survey, Ethics Resource Center (Arlington, Virginia), 2007.
83. S. Armour, “More Companies Urge Workers to Blow the Whistle”, *USA Today*, 16 de diciembre de 2002, p. 1B.
84. J. Wiscombe, “Don’t Fear Whistleblowers”, *Workforce*, julio de 2002, pp. 26-27.
85. T. Reason, “Whistle Blowers: The Untouchables”, *CFO*, marzo de 2003, p. 18; y C. Lachnit, “Muting the Whistle-Blower?”, *Workforce*, septiembre de 2002, p. 18.
86. J. Hyatt, “Corporate Whistleblowers Might Need a Monetary Nudge, Researchers Suggest”, *CRO Newsletter Online*, 11 de abril de 2007; J. O’Donnell, “Blowing the Whistle Can Lead to Harsh Aftermath, Despite Law”, *USA Today*, 1 de agosto de 2005, p. 2B; y D. Solomon, “For Financial Whistle-Blowers, New Shield Is An Imperfect One”, *Wall Street Journal*, 4 de octubre de 2004, pp. A1+.
87. A. Smith, “Bottled Up”, *Time*, 14 de agosto de 2009, p. Global 6.
88. Esta definición está basada en P. Tracey y N. Phillips, “The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A

Postscript and Rejoiner to the Special Issue on Entrepreneurship Education", *Academy of Management Learning & Education*, junio de 2007, pp. 264-271; Schwab Foundation for Social Entrepreneurship [www.schwabfound.org], 20 de febrero de 2006; y J. G. Dees, J. Emerson y P. Economy, *Strategic Tools for Social Entrepreneurs* (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.), 2002.

89. P. Margulies, "Linda Rottenberg's High-Impact Endeavor", *Strategy + Business Online*, primavera de 2012; S. Moran, "Some Ways to Get Started as a Social Entrepreneur", *New York Times Online*, 22 de junio de 2011; P. A. Dacin, M. T. Dacin, y M. Matear, "Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here", *Academy of Management Perspective*, agosto de 2010, pp. 37-57; y D. Bornstein, *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas* (Nueva York: Oxford University Press), 2004, solapas de la portada.
90. A. Kamenetz, "Five Social Capitalists Who Will Change the World in 2010", *Fast Company Online* [www.fastcompany.com], 1 de febrero de 2010.
91. K. H. Hammonds, "Now the Good News", *Fast Company*, diciembre de 2007/enero de 2008, pp. 110-121; C. Dahle, "Filling the Void", *Fast Company*, enero/febrero de 2006, pp. 54-57; y PATH [www.path.org].
92. R. J. Bies, J. M. Bartunek, T. L. Fort y M. N. Zald, "Corporations as Social Change Agents: Individual, Interpersonal, Institutional, and Environmental Dynamics", *Academy of Management Review*, julio de 2007, pp. 788-793.
93. "The State of Corporate Philanthropy: A McKinsey Global Survey", *The McKinsey Quarterly Online*, febrero de 2008.
94. R. Nixon, The Associated Press, "Botton Line for (Red)", *New York Times Online*, 6 de febrero de 2008; y G. Mulvihill, "Despite Cause, Not Everyone Tickled Pink by Campaign", *Springfield News-Leader*, 15 de octubre de 2007, p. 2E.
95. Giving in Numbers: Edición 2011, http://www.corporatephilanthropy.org/measurement/benchmarking-reports/giving-in-numbers/2011-edition.
96. K. J. Delaney, "Google: From 'Don't be Evil' to How to Do Good", *Wall Street Journal*, 18 de enero de 2008, pp. B1+; H. Rubin, "Google Offers a Map for Its Philanthropy", *New York Times Online*, 18 de enero de 2008; y K. Hafner, "Philanthropy Google's Way: Not the Usual", *New York Times Online*, 14 de septiembre de 2006.
97. A. Tergesen, "Doing Good to Do Well", *Wall Street Journal*, 9 de enero de 2012, B7.
98. Committee to Encourage Corporte Philanthropy [www.corporatephilanthropy.org], 7 de abril de 2008; "Investing in Society", *Leaders*, julio-septiembre de 2007, pp. 12+; M. C. White, "Doing Good on Company Time", *New York Times Online*, 8 de mayo de 2007; y M. Lowery, "How Volunteerism is Changing the Face of Philanthropy", *DiversityInc*, diciembre de 2006, pp. 45-47.
99. S. Deffree, "Foxcomm Explosion Ignites Conversation on Corporate Responsibility", *EDN*, 23 de junio de 2011, p. 8; J. Bussey, "Measuring the Human Cost of an iPad Made in China", *Wall Street Journal*, 3 de junio de 2011, pp. B1+; A. Satariano, "Apple Risks iPad Production Loss of 500,000 After Blast", *Bloomberg BusinessWeek*, 26 de mayo de 2011; y E. Savitz, "Apple: Analysis See Limited Risks From Hon Hai Plant Explosion", *Forbes.com*, 23 de mayo de 2011, p. 4.
100. El ejercicio de habilidades está basado en F. Bartolome, "Nobody Trusts the Boss Completely – Now What?", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1989, pp. 135-142; y J. K. Butler Jr., "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Condition of Trust Invetory", *Journal of Management*, septiembre de 1991, pp. 643-663.
101. "20 Odd Questions: Sole Man Blake Mycoskie", *Wall Street Journal*, enero de 2012, p. D8; "Your Childhood Saw It Coming", *Fast Company*, diciembre de 2011/enero de 2012, p. 25; C. Garton, "Consumers Are Drawn to Products With a Charitable Connection", *USA Today Online*, 18 de julio de 2011; "Ten Companies With Social Responsibility at the Core", *Advertising Age*, 19 de abril de 2010, p. 88; C. Binkley, "Charity Gives Shoe Brand Extra Shine", *Wall Street Journal*, 1 de abril de 2010, p. D7; J. Shambora, "How I Got Started: Blake Mycoskie, Founder of TOMS Shoes", *Fortune*, 22 de marzo de 2010, p. 72; y "Making A Do-Gooder's Business Model Work", *BusinessWeek Online*, 26 de enero de 2009.
102. J. Sterngold, "Who Cares About Another $200 Million?", *Bloomberg BusinessWeek*, 3-9 de mayo de 2010; L. Story y E. Dash, "Lehman Channeled Risks Through Alter Ego Firm", *New York Times Online*, 12 de abril de 2010; P. M. Barrett, "Cold Case: Lessons From the Lehman Autopsy", *Bloomberg BusinessWeek*, 5 de abril de 2010, pp. 20-22; A. Smith, "What's Left of Lehman: A Plan", *CNNMoney* [www.money.cnn.com], 15 de marzo de 2010.

CAPÍTULO 6

1. C. Ravneberg, "MenuMasters 2012: Sonic, America's Drive-In", *Nation's Restaurant News*, 20 de abril de 2012, p. 58; R. Ruggless, "Sonic's New Hot Dog Spices Up Populr Menu Line", *Nation's Restaurant News Online*, 6 de julio de 2011; y S. E. Lockyer, "Hot Dogs, New Ads Help Sonic", *Nation's Restaurant News Online*, 29 de abril de 2011.
2. M. Trottman, "Choices in Stormy Weather", *Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2006, p. B1+.
3. S. Minter, "The Season of Snap Judgments", *Industry Week*, mayo de 2010, p. 6; y D. A. Garvin y M. A. Roberto, "What You Don't Know About Making Decisions", *Harvard Business Review*, septiembre de 2001, pp. 108-116.
4. "A Bold Alternative to the Worst 'Best' Practices", *BusinessWeek Online* [www.businessweek.com], 15 de septiembre de 2009.
5. W. Pounds, "The Process of Problem Finding", *Industrial Management Review*, otoño de 1969, pp. 1-19.
6. R. J. Volkema, "Problem Formulation: Its Portrayal in the Texts", *Organizational Behavior Teaching Review*, 11, núm. 3 (1986-1987), pp. 113-26.
7. T. A. Stewart, "Did You Ever Have to Make Up Your Mind?", *Harvard Business Review*, enero de 2006, p. 12; y E. Pooley, "Editor's Desk", *Fortune*, 27 de junio de 2005, p. 16.
8. J. Pfeffer y R. I. Sutton, "Why Managing by Facts Works", *Strategy & Business*, primavera de 2006, pp. 9-12.
9. Vea A. Langley, "In Search of Rationality: The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations", *AdministrativeScience Quarterly*, diciembre de 1989, pp. 598-631; y H. A. Simon, "Rationality in Psychology and Economics", *Journal of Business*, octubre de 1986, pp. 209-224.
10. J. G. March, "Decision-Making Perspective: Decisions in Organizations and Theories of Choice", en A. H. Van de Ven y W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (Nueva York: Wiley-Interscience, 1981), pp. 232-233.

11. Vea P. Hemp, "Death by Information Overload", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, pp. 82-89; D. Heath y C. Heath, "The Gripping Statistic", *Fast Company*, septiembre de 2009, pp. 59-60; D. R. A. Skidd, "Revisiting Bounded Rationality", *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1992, pp. 343-347; B. E. Kaufman, "A New Theory of Satisficing", *Journal of Behavioral Economics*, primavera de 1990, pp. 35-51; y N. M. Agnew y J. L. Brown, "Bounded Rationality: Fallible Decisions in Unbounded Decision Space", *Behavioral Science*, julio de 1986, pp. 148-161.
12. Vea, por ejemplo, G. McNamara, H. Moon y P. Bromiley, "Banking on Commitment: Intended ad Unintended Consequences of an Organization's Attempt to Attenuate Escalation of Commitment", *Academy of Management Journal*, abril de 2002, pp. 443-452; V. S. Rao y A. Monk, "The Effects of Individual Differences and Anonymity on Commitment to Decisions", *Journal of Social Psychology*, agosto de 1999, pp. 496-515; C. F. Camerer y R. A. Weber, "The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment: A Re-examination of Staw's Theory", *Journal of Economic Behavior and Organization*, mayo de 1999, pp. 59-82; D. R. Bobocel y J. P. Meyer, "Escalating Commitment to a Failing Course of Action: Separating the Roles of Choice and Justification", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1994, pp. 360-363; y B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, octubre de 1981, pp. 577-587.
13. W. Cole, "The Stapler Wars", *Time Inside Business*, abril de 2005, p. A5.
14. Vea E. Dane y M. G. Pratt, "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making", *Academy of Management Review*, enero de 2007, pp. 33-54; M. H. Bazerman y D. Chugh, "Decisions Without Blinders", *Harvard Business Review*, enero de 2006, pp. 88-97; C. C. Miller y R. D. Ireland, "Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century", *Academy of Management Executive*, febrero de 2005, pp. 19-30; E. Sadler-Smith y E. Shefy, "The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision Making", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2004, pp. 76-91; y L. A. Burke y M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", *Academy of Management Executive*, octubre de 1999, pp. 91-99.
15. C. C. Miller y R. D. Ireland, "Intuition in Strategic Decision Making: Friendo r Foe", p. 20.
16. E. Sadler-Smith y E. Shefy, "Developing Intuitive Awareness in Management Education", *Academy of Management Learning & Education*, junio de 2007, pp. 186-205.
17. M. G. Seo y L. Feldman Barrett, "Being Emotional During Decision Making – Good or Bad? An Empirical Investigation", *Academy of Management Journal*, agosto de 2007, pp. 923-940.
18. B. Roberts, "Hire Intelligence", *HR Magazine*, mayo de 2011, p. 63.
19. R. B. Briner, D. Denyer y D. M. Rousseau, "Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time?", *Academy of Management Perspective*, noviembre de 2009, p. 22.
20. J. Pfeffer y R. Sutton, "Trust the Evidence, Not Your Instincts", *New York Times Online*, 3 de septiembre de 2011; y T. Reay, W. Berta y M. K. Kohn, "What's the Evidence on Evidence-Based Management?", *Academy of Management Perspectives*, noviembre de 2009, p. 5.
21. K. R. Brousseau, M. J. Driver, G. Hourihan y R. Larsson, "The Seasoned Executive's Decision-Making Style", *Harvard Business Review*, febrero de 2006, pp. 111-121.
22. El contenido de la sección "Perspectiva del futuro" está basado en A. Alter, "Your E-Book Is Reding You", *Wall Street Journal*, 29 de junio de 2012, pp. D1+; R. Kurzweil, "Man or Machine?", *Wall Street Journal*, 29 de junio de 2012, p. C12; D. Jones y A. Shaw, "Slowing Momentum: Why BPM Isn't Keeping Pce with Its Potencial", *BPM Magazine*, febrero de 2006, pp. 4-12; B. Violino, "IT Directions", *CFO*, enero de 2006, pp. 68-72; D. Weinberger, "Sorting Data to Suit Yourself", *Harvard Business Review*, marzo de 2005, pp. 16-18; y C. Winkler, "Getting a Grip on Performance", *CFO-IT*, invierno de 2004, pp. 38-48.
23. El contenido de la sección "El líder hace la diferencia" está basado en M. Mazzeo, "Deron Williams to Meet with Nets", *espn.go.com*, 11 de mayo de 2012; T. Bontemps, "Nets Owner Mentions 'Kickboxing' Mavericks Over Deron", *NYPost.com*, 11 de abril de 2012; R. Sandomir, "Nets' Likely Owner Faces a Nation", *New York Times Online*, 28 de marzo de 2010; Y. Humber, "Your Handy Guide to Russia's Oligarchs", *BusinessWeek*, 8 de marzo de 2010, pp. 62-63; y M. Futterman, "Russia Billionaire to Buy NBA's Nets in Deal to Help Save Brooklyn Arena", *Wall Street Journal*, 24 de septiembre de 2009, p. B1.
24. S. Holmes, "Inside the Coup at Nike", *BusinessWeek*, 6 de febrero de 2006, pp. 34-37; y M. Barbaro, "Slightly Testy Nike Divorce Came Down to Data vs. Feel", *New York Times Online* [www.nytimes.com], 28 de enero de 2006.
25. C. M. Vance, K. S. Groves, Y. Paik y H. Kindler, "Understanding and Measuring Linear-NonLinear Thinking Style for Enhanced Management Education and Professional Practice", *Academy of Management Learning & Education*, junio de 2007, pp. 167-185.
26. E. Teach, "Avoiding Decision Traps", *CFO*, junio de 2004, pp. 97-99; y D. Kahneman y A. Tversky, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science* 185 (1974), pp. 1124-1131.
27. La información de esta sección fue tomada de D. Kahneman, D. Lovallo y O. Sibony, "Before You Make That Decision…", *Harvard Business Review*, junio de 2011, pp. 50-60; y S. P. Robbins, *Decide & Conquer* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Financial Times/Prentice Hall), 2004.
28. Los datos del cuadro "en los números" están basados en D. Kahneman, D. Lovallo y O. Siboney, "Before You Make That Big Decision", *Harvard Business Review*, junio de 2011, pp. 50-60; N. Tasler, "Prime Your Mind for Action", *BusinessWeek Online*, 3 de noviembre de 2009; B. Dumaine, "The Trouble with Teams", *Fortune*, 5 de septiembre de 1994, pp. 86-92; A. S. Wellner, "A Perfect Brainstorm", *Inc.*, octubre de 2003, pp. 31-35; "Hurry Up and Decide", *BusinessWeek*, 14 de mayo de 2001, p. 16; J. MacIntyre, "Bosses and Bureaucracy", *Springfield, Missouri Business Journal*, 1-7 de agosto de 2005, p. 29; J. Crick, "Hand Jive", *Fortune*, 13 de junio de 2005, pp. 40-41; y "On the Rodad to Invention", *Fast Company*, febrero de 2005, p. 16.
29. L. Margonelli, "How IKEA Designs Its Sexy Price Tags", *Business 2.0*, octubre de 2002, p. 108.
30. P. C. Chu, E. E. Sipires y T. Sueyoshi, "Cross-Cultural Differences in Choice Behavior and Use of Decision Aids: A Comparison of Japan and the United States", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol. 77, núm. 2 (1999), pp. 147-170.
31. D. Ariely, "Good Decisions. Bad Outcomes", *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, p. 40.
32. S. Thurm, "Seldom-Used Executive Power: Reconsidering", *Wall Street Journal*, 6 de febrero de 2006, p. B3.

33. J. S. Hammond, R. L. Keeney y H. Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Boston, Masachussetts: Harvard Business School Press, 1999), p. 4.
34. Este análisis está basado en E. W. Ford, W. J. Duncan, A. G. Bedeian, P. M. Ginter, M. D. Rousculp y A. M. Adams, "Mitigating Risks, Visible Hands, Inevitable Disasters, and Soft Variables: Management Research That Matters", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2005, p. 24-38; K. H. Hammonds, "5 Habits of Highly Reliable Organizations: An Interview with Karl Weick", *Fast Company*, mayo de 2002, pp. 124-128; y K. E. Weick, "DropYour Tools: An Allegory for Organizational Studies", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, núm. 2 (1996), pp. 301-313.
35. D. Dunne y R. Martin, "Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion", *Academy of Management Learning & Education*, diciembre de 2006, p. 512.
36. M. Korn y R. E. Silverman, "Forget B-School, D-School Is Hot", *Wall Street Journal*, 7 de junio de 2012, pp. B1+; R. Martin y J. Euchner, "Design Thinking", *Research Technology Management*, mayo/junio de 2012, pp. 10-14; T. Larsen y T. Fisher, "Design Thinking: A Solution to Fracture-Critical Systems", *DMI News & Views*, mayo de 2012, p. 31; T. Berno, "Design Thinking versus Creative Intelligence", *DMI News& Views*, mayo de 2012, p. 28; J. Liedtka y Tim Ogilve, "Helping Business Managers Discover Their Appetite for Design Thinking", *Design Management Review*, número 1, 2012, pp. 6-13; y T. Brown, "Strategy By Design", *Fast Company*, junio de 2005, pp. 52-54.
37. C. Guglielmo, "Apple Loop: The Week in Review", *Forbes.com*, 25 de mayo de 2012, p. 2.
38. D. Dunne y R. Martin, "Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion", p. 514.
39. M. Morrison y E. J. Schultz, "Beer-at-Burger-Chain Fad May Leave Hangover", *Advertising Age*, 21 de mayo de 2012, p. 2-16; C. Ravneberg, "MenuMasters 2012: Sonic, America's Drive-In", *Nation's ResturantNews* [www.nrn.com], 21 de abril de 2012; S. Clifford, "Alcohol Isn't Worth the Trouble for Some Chain Restaurants", *New York Times Online*, 26 de septiembre de 2011; y J. Scarpa, "A Thirst for Sales", *Nation's Restaurant News*, 22 de agosto de 2011, pp. 1-22.
40. El ejercicio "Desarrolle sus habilidades creativas" está basado en S. P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, 8a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2004); C. W. Wang y R. Y. Horng, "The Effects of Creative Problem Solving Training on Creativity, Cognitive Type, and R & D Performance", *R&D Management* (enero de 2002), pp. 35-46; S. Caudron, "Creativity 101", *Workforce* (marzo de 2002), pp. 20, 24; y T. M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations", *California Management Review* (otoño de 1997), pp. 42-52.
41. T. Caporale y T. C. Collier, "Scouts versus Stats: The Impact of Moneyball on the Major League Baseball Draft", *Applied Economics*, vol. 45, número 15, 2013, pp. 1983-1990; B. Cohen, "College Baseball Showing Signs of a Revolution", *Wall Street Journal*, 22 de junio de 2012, p. D10; T. Van Riper y C. Semmimi, "The New Moneyball", *Forbes*, 9 de abril de 2012, pp. 70-76; D. K. Berman, "So, What's Your Algorithm?", *Wall Street Journal*, 4 de enero de 2012, pp. B1+; P. White, "The Suits Behind the Uniforms", *USA Today*, 7 de diciembre de 2011, p. 1C+; K. L. Papps, A. Bryson y R. Gomez, "Heterogeneous Worker Ability and Team-Based Production: Evidence from Major League Baseball, 1920-2009", *Labour Economics*, junio de 2011, pp. 310-319; Michael Lewis, *Moneyball* (W. W. Norton & Co., 2011); y B. Curtis, "Debating America's Pastime(s)", *New York Times Online*, 2 de enero de 2009.
42. "Eurotunnel Boosts Capacity", *Rail Business Intelligence*, 31 de mayo de 2012, p. 2; "Eurostar Trains Disrupted by French Power Cable Fault", *BBCNews Online*, 6 de marzo de 2012; N. Clark, "Eurostar Criticized for Winter Breakdowns", *New York Times Online*, 13 de febrero de 2010; B. Mellor y S. Rothwell, "Eurostar Cuts Service Amid Cold Snap", *BusinessWeek*, 11 de enero de 2010, p. 10; D. Jolly, "Eurostar Service Disrupted as Train Stalls in Channel Tunnel", *New York Times Online*, 8 de enero de 2010; y G. Corkindale, "Does Your Company's Reputation Matter?", *BusinessWeek Online*, 29 de diciembre de 2009.

CAPÍTULO 7

1. I. Klotz, "NASA Unveils Mars Rover Curiosity's Travel Plans", www.washingtonpost.com, 18 de agosto de 2012; A. Pasztor, "NASA Finds Overseas Ventures More Elusive", *Wall Street Journal*, 9 de julio de 2012, p. B4; "This Week at NASA" [www.nasa.gov], 18 de mayo de 2012; K. Chang, "NASA Hitches a Ride on a Russian Craft, and Begins a New Dependent Era", *New York Times Online*, 12 de noviembre de 2011; A. Campo-Flores y R. L. Hotz, "Touchdown Brings Shuttle Era to a Close", *Wall Street Journal*, 22 de julio de 2011, p. A6; "Lost in Sapce: Jobs", *Time*, 18 de julio de 2011, p. 16; T. Dokoupil, "The Next Space Race", *Newsweek*, 18 de julio de 2011, pp. 58-60; A. Pasztor, "Senators Push NASA to Set Rocket Plans", *Wall Street Journal*, 15 de julio de 2011, p. A6; A. Campos-Flores y R. L. Hotz, "One More Spin Around the Planet", *Wall Street Journal*, 9-10 de julio de 2011, p. A5; M. W. Walsh, "Shuttle's End Leaves NASA a Pension Bill", *New York Times Online*, 14 de junio de 2011; J. J. Salopek, "NASA's Mission: Launching More Young Careers", *Workforce Management Online*, 24 de mayo de 2011; A. Pasztor y A. Campo-Flores, "Blastoff Obscure NASA's Troubles", *Wall Street Journal*, 29 de abril de 2011, p. A3; A. Pasztor, "NASA Stresses New Mission", *Wall Streer Journal*, 18 de amyo de 2012, p. A3; O. Kharf, "Reentry", *Bloomberg BusinessWeek*, 9-15 de abril de 2012, pp. 45-46; y G. Easterbrook, "Give NASA A Real Mission", *Harvard Business Review*, enero-febrerod e 2012, pp. 56-57.
2. A. Weintraub y M. Tirrell, "Eli Lilly's Drug Assembly Line", *Bloomberg BusinessWeek*, 8 de marzo de 2010, pp. 56-57.
3. "Clear Direction in a Complex Worls: How Top Companies Create Clarity, Confidence and Community to Build Sustainable Performance", Towers Watson [www.towerswatson.com], 2011-2012; R. Soparnot, "The Concept of Organizational Change Capacity", *Journal of Organizational Change*, vol. 24, núm. 1, 2011, pp. 640-661.; A. H. Van de Ven y K. Sun, "Breakdowns in Implementing Models of Organization Change", *Academy of Management Perspectives*, agosto de 2011, pp. 58-74; L. Dragoni, P. E. Tesluk, J. E. A. Russell e I. S. Oh, "Understanding Managerial Development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies", *Academy of Management Journal*, agosto de 2009, pp. 731-743; G. Nadler y W. J. Chandon, "Making Changes: The FIST Approach", *Journal of Management Inquiry*, septiembre de 2004, pp. 239-246; y C. R. Leana y B. Barry, "Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life", *Academy of Management Review*, octubre de 2000, p. 753-759.

4. La idea de estas metáforas proviene de J. E. Dutton, S. J. Ashford, R. M. O'Neill y K. A. Lawrence, "Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change", *Academy of Management Journal*, agosto de 2011, pp. 716-736; B. H. Kemelgor, S. D. Johnson y S. Srinivasan, "Forces Driving Organizational Change: A Business School Perspective", *Journal of Education for Business*, enero/febrero de 2000, pp. 133-137; G. Colvin, "When It Comes to Turbulence, CEOs Could Learn a Lot from Sailors", *Fortune*, marzo 29 de 1999, pp. 194-196; y P. B. Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).
5. K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (Nueva York: Harper & Row, 1951).
6. R. Safian, "Generation Flux", *FastCompany.com*, febrero de 2012, p. 62.
7. "Who's Next", *FastCompany.com*, diciembre de 2010/enero de 2011, p. 39.
8. D. Lieberman, "Nielsen Media Has Cool Head at the Top", *USA Today*, 27 de marzo de 2006, p. 3B.
9. S. A. Mohrman y E. E. Lawler III, "Generating Knowledge That Drives Change", *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2012, pp. 41-51; S. Ante, "Change Is Good – So Get Used to It", *BusinessWeek*, 22 de junio de 2009, pp. 69-70; L. S. Lüscher y M. W. Lewis, "Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox", *Academy of Management Journal*, abril de 2008, pp. 221-240; F. Buckley y K. Monks, "Responding to Managers' Learning Needs in an Edge-of-Chaos Environment: Insights from Ireland", *Journal of Management*, abril de 2008, pp. 146-163; y G. Hamel, "Take It Higher", *Fortune*, 5 de febrero de 2001, pp. 169-170.
10. "Electrolux Cops Top Design Honors", *This Week in Consumer Electronics*, 4 de junio de 2012, p. 48; A. Wolf, "Electrolux Q1 Profits Up 23%", *This Week in Consumer Electronics*, 7 de mayo de 2012, p. 30; M. Boyle, "Persuading Brits to Give Up Theis Dishrags", *Bloomberg BusinessWeek*, 26 de marzo de 2012, pp. 20-21; "Electrolux Earnings Down in 2011, Hopeful for 2012", *Appliance Design.com*, marzo de 2012, p. 7-8; "Electrolux Breaks Ground on Memphis Factory", *Kitchen & Bath Design News*, diciembre de 2011, p. 15; J. R. Hagerty y B. Tita, "Appliance Sales Tumble", *Wall Street Journal*, 29 de octubre de 2011, p. B1; y A. Sains y S. Reed, "Electrolux Cleans Up", *Business Week*, 27 de febrero de 2006, pp. 42-43.
11. J. Cohen, "Business As Usual", *Training*, febrero de 2010, pp. 46-50.
12. R. Lawrence, "Many Fish In A Global Development Pond", *Chief Learning Officer*, noviembre de 2011, pp. 26-31; K. Roose, "Outsiders' Ideas Help Bank of America Cut Jobs and Costs", *New York Times Online*, 12 de septiembre de 2011; y "How HR Made A Difference", *PeopleManagement.co.uk*, febrero de 2011, p. 31.
13. J. Zhiguo, "How I Did It: Tsingtao's Chairman on Jump-Starting a Sluggish Company", *Harvard Business Review*, abril de 2012, pp. 41-44.
14. M. De Giovanni, "Tallahassee CEO Lisa Brown Says 'Sleep Is for Sissies'", *Credit Union Times*, 4 de diciembre de 2011, p. 24; y C. B. Class, "Teaching New Techologies and Life-Long Learning Skills: A Sample Approach and Its Evaluation", *International Journal of Advanced Corporate Learning*, noviembre de 2011, pp. 10-19.
15. J. Jesitus, "Change Management: Energy to the People", *Industry Week*, 1 de septiembre de 1997, pp. 37, 40.
16. D. Lavin, "European Business Rushes to Automate", *Wall Street Journal*, 23 de julio de 1997, p. A14.
17. Vea, por ejemplo, B. B. Bunker, B. T. Alban y R. J. Lewicki, "Ideas in Currency and OD Practice", *The Journal of Applied Behavioral Science*, diciembre de 2004, pp. 403-422; L. E. Greiner y T. G. Cummings, "Wanted: OD More Alive Than Dead!", *Journal of Applied Behavioral Science*, diciembre de 2004, pp. 374-391; S. Hicks, "What Is Organization Development?", *Training & Development*, agosto de 2000, p. 65; W. Nicolay, "Response to Farias and Johnson's Commentary", *Journal of Applied Behavioral Science*, septiembre de 2000, pp. 380-381; y G. Farias, "Organizational Development and Change Management", *Journal of Applied Behavioral Science*, septiembre de 2000, pp. 376-379.
18. T. White, "Supporting Change: How Communicators at Scotiabank Turned Ideas into Action", *Communication World*, abril de 2002, pp. 22-24.
19. M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. deLuque y R. J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", *Academy of Management Perspective*, febrero de 2006, pp. 67-90; y E. Fagenson-Eland, E. A. Ensher y W. W. Burke, "Organization Development and Change Interventions: A Seven-Nation Comparison", *The Journal of Applied Behavioral Science*, diciembre de 2004, pp. 432-464.
20. E. Fagenson-Eland, Ensher y Burke, "Organization Development and Change Interventions: A Seven-Nation Comparison", p. 461.
21. S. Shinn, "Stairway to Reinvention", *BizEd*, enero/febrero de 2010, p. 6; M. Scott, "A Stairway to Marketing Heaven", *BusinessWeek*, 2 de noviembre de 2009, p. 17; y The Fun Theory [http://thefuntheory.com], 10 de noviembre de 2009.
22. Vea, por ejemplo, J. D. Ford, L. W. Ford y A. D'Amelio, "Resistance to Change: The Rest of the Story", *Academy of Management Review*, abril de 2008, pp. 362-377; A. Deutschman, "Making Change: Why Is It So Hard to Change Our Ways?", *Fast Company*, mayo de 2005, pp. 52-62; S. B. Silverman, C. E. Pogson y A. B. Cober, "When Employees at Work Don't Get It: A Model for Enhancing Individul Employee Change in Response to Performance Feedback", *Academy of Management Executive*, mayo de 2005, pp. 135-147; C. E. Cunningham, C. A. Woodward, H. S. Shannon J. MacIntosh, B. Lendrum, D. Rosenbloom y J. Brown, "Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplce Psychological and Behavioral Correlates", *Journal of Ocupational and Organizational Psychology*, diciembre de 2002, pp. 377-392; M. A. Korsgaard, H. J. Sapienza y D. M. Schweiger, "Beaten Before Begun: The Role of Procedural Justice in Planning Change", *Journal of Management*, 2002, vol. 28, núm. 4, pp. 497-516; R. Kegan y L. L. Lahey, "The Real Reason People Won't Change", *Harvard Business Review*, noviembre de 2001, pp. 85-92; S. K. Piderit, "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change", *Academy of Management Review*, octubre de 2000, pp. 783-794; C. R. Wanberg y J. T. BAnas, "Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace", *Journal of Applied Pychology*, febrero de 2000, pp. 132-142; A. A. Armenakis y A. G. Bedeian, "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s", *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3, 1999, pp. 293-315; y B. M. Staw, "Counterforces to Change", en P. S. Goodman and Associates (eds.), *Change in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982), pp. 87-121.

23. A. Reichers, J. P. Wanous y J. T. Austin, “Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change”, *Academy of Management Executive*, febrero de 1997, pp. 48-57; P. Strebel, “Why Do Employees Resist Change?”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1996, pp. 86-92; y J. P. Kotter y L. A. Schlesinger, “Choosing Strategies for Change”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 107-109.
24. A. Foege, “Wii at Work”, *CNNMoney* [cnnmoney.com], 5 de junio de 2009.
25. R. Yu, “Korean Air Upgrades Service, Image”, *USA Today*, 24 de agosto de 2009, pp. 1B+.
26. Vea P. Anthony, *Managing Culture* (Filadelfia: Open University Press, 1994); P. Bate, *Strategies for Cultural Change* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1994); C. G. Smith y R. P. Vecchio, “Organizational Culture and Strategic Management: Issues in the Strategic Management of Change”, *Journal of Managerial Issues*, primavera de 1993, pp. 53-70; P. F. Drucker, “Don’t Change Corporate Culture – Use It!”, *Wall Street Journal*, 28 de marzo de 1991, p. A14; y T. H. Fitzgerald, “Can Change in Organizational Culture Really Be Managed?”, *Organizational Dynamics*, otoño de 1988, pp. 5-15.
27. K. Maney, “Famously Gruff Gerstner Leaves IBM a Changed Man”, *USA Today*, 11 de noviembre de 2002, pp. 1B+; y Louis V. Gerstner, *Who Says Elephants Can’t Dance: Inside IBM’s Historic Turnaround* (Nueva York: Harper Business, 2002).
28. Vea, por ejemplo, D. C. Hambrick y S. Finkelstein, “Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes”, en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1987), p. 384; y R. H. Kilmann, M. J. Saxton y R. Serpa (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).
29. P. Davidson, “Moonlighting Becomes a Way of Life for Many”, *USA Today*, 24 de junio de 2009, p. 3B.
30. P. Korkki, “Driven to Worry, and to Procrastinate”, *New York Times Online*, 25 de febrero de 2012; E. Frauenheim, “To the Limit”, *Workforce Management Online*, 16 de diciembre de 2011; A. Kadet, “Surviving the Superjob”, *SmartMoney*, junio de 2011, pp. 75-79; L. J. Dugan, “Working Two Jobs and Still Underemployed”, *Wall Street Journal*, 1 de diciembre de 2009, p. A15; N. Parmar, “The New Balancing Act”, *SmartMoney*, octubre de 2009, p. 59; y Davidson “Moonlighting Becomes a Way of Life for Many”.
31. S. Ilgenfritz, “Are We Too Stressed to Reduce Our Strees?”, *Wall Street Journal*, 10 de noviembre de 2009, p. D2; C. Daniels, “The Last Taboo”, *Fortune*, 28 de octubre de 2002, pp. 137-144; J. Laabs, “Time-Starved Workers Rebel”, *Workforce*, octubre de 2000, pp. 26-28; M. A. Verespej, “Stressed Out”, *Industry Week*, 21 de febrero de 2000, pp. 30-34; y M. A. Cavanaugh, W. R. Boswell, M. V. Roehling y J. W. Boudreau, “An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers”, *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2000, pp. 65-74.
32. Informe sobre estrés laboral, compilado por el American Institute of Stress [www.stress.org/job], 2002-2003.
33. M. Conlin, “Go-Go-Going to Pieces in China”, *Business Week*, 23 de abril de 2007, p. 88; V. P. Sudhshree, K. Rohith y K. Shrinivas, “Issues and Corcerns of Health Among Call Center Employees”, *Indian Journal of Occupational Environmental Medicine*, vol. 9, núm. 3, 2005, pp. 129-132; E. Muehlchen, “An Ounce of Prevention Goes A Long Way”, Wilson Banwell [www.wilsonbanwell.com], enero de 2004; UnionSafe, “Stressed Employees Worked to Death” [unionsafe.labor.net.au/news], 23 de agosto de 2003; O. Siu, “Occupational Stressors and Well-Being Among Chinese Employees: The Role of Organizational Commitment”, *Applied Psychology: An International Review*, octubre de 2002, pp. 527-544; O. Siu, P. E. Spector, C. L. Cooper, L. Lu y S. Yu, “Managerial Stress in Greater China: The Direct and Moderator Effects of Coping Strategies and Work Locus of Control”, *Applied Psychology: An Internation Review*, octubre de 2002, pp. 608-632; A. Oswald, “New Research Reveals Dramatic Rise in Stress Levels in Europe’s Workplaces”, University of Warwick [www.warwick.ac.uk/news/pr], 1999; y Y. Shimizu, S. Makino y T. Takata, “Employee Stress Status During the Past Decade [1982-1992] Based on a Nation-Wide Survey Conducted by the Ministry of Labour in Japan”, Japan Industrial Safety and Health Association, julio de 1997, pp. 441-450.
34. G. Kranz, “Job Stress Viewed Differently by Workers, Employers”, *Workforce Management* [www.workforce.com], 15 de enero de 2008.
35. Adaptado de la UK National Work-Stress Network [www.workstress.net].
36. R. S. Schuler, “Definition and Conceptualization of Stress in Organizations”, *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1980, p. 191.
37. Los datos del cuadro “en los números” están basados en T. Rath y J. Harter, “Unhealthy, Stressed Employees Are Hurting Your Business”, *Gallup Business Journal Online*, 22 de mayo de 2012; C. Allen, “Burned Out and Fed Up? Maybe All You Need Is a Break”, *T&D*, diciembre de 2011, p. 72; R. Higgins y K. Gelles, “How Americans Feel About Their Workload Today vs. At Start of Recession”, *USA Today*, 26 de octubre de 2011, p. 1A; “Stress: By the Numbers”, *AARP The Magazine*, septiembre/octubre de 2011, p. 30; J. Yang y S. Ward, “Which Is the More Stress-Inducing Aspect of Your Job?”, *USA Today*, 11 de septiembre de 2011, p. 1B; K. Foster, “Prod the Turtle”, *HR Magazine*, septiembre de 2011, p. 122; D. Meinert, “Full Speed Ahead”, *HR Magazine*, marzo de 2011, p. 18; L. Kwoh, “You Call That Innovation?”, *Wall Street Journal*, 23 de mayo de 2012, pp. B1+; y E. Pofeldt, “Build the Right Skills”, *Money*, mayo de 2011, p. 24.
38. J. B. Rodell y T. A. Judge, “Can ‘Good’ Stressors Spark ‘Bad’ Behaviors? The Mediating Role of Emotions in Links of Challenge and Hindrance Stressors with Citizenship and Counterproductive Behaviors”, *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 2009, pp. 1438-1451; y vea, por ejemplo, “Stressed Out: Extreme Job Stress: Survivors’ Tales”, *Wall Street Journal* (17 de enero de 2001), p. B1.
39. Vea, por ejemplo, S. Bates, “Expert: Don’t Overlook Employee Burnout”, *HR Magazine* (agosto de 2003), p. 14.
40. “The Japanese Are Dying to Get to Work”, www.tofugu.com, 26 de enero de 2012; A. Kanai, “Karoshi (Work to Death) in Japan”, *Journal of Business Ethics*, enero de 2009, suplemento 2, pp. 209-216; “Jobs for Life”, *The Economist* [www.economist.com], 19 de diciembre de 2007; y B. L. de Mente, “Karoshi: Death from Overwork”, Asia Pacific Management Forum [www.apmforum.com], mayo de 2002.
41. H. Benson, “Are You Working Too Hard?”, *Harvard Business Review*, noviembre de 2005, pp. 53-58; B. Cryer, R. Mccraty y D. Childre, “Pull the Plug on Stress”, *Harvard Business Review*, julio de 2003, pp. 102-107; C. Daniels, “The Last Taboo”;

C. L. Cooper y S. Cartwright, "Healthy Mind, Healthy Organization – A Proactive Approach to Occupational Stress", *Human Relations*, abril de 1994, pp. 455-471; C. A. Heaney et al., "Industrial Relations, Worksite Stress Reduction and Employee Well-Being: A Participatory Action Research Investigation", *Journal of Organizational Behavior*, septiembre de 1993, pp. 495-510; C. D. Fisher, "Boredom at Work: A Neglected Concept", *Human Relations*, marzo de 1993, pp. 395-417; y S. E. Jackson, "Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1983, pp. 3-19.

42. C. Mamberto, "Companies Aim to Combat Job-Related Stress", *Wall Street Journal*, 13 de agosto de 2007, p. B6.
43. J. Goudreau, "Dispatches from the War on Stress", *BusinessWeek*, 6 de agosto de 2007, pp. 74-75.
44. Resúmenes ejecutivos de los premios Well Workplace 2008, Wellmark BlueCross BlueShield and Zimmer Holdings, Inc., disponibles en el sitio Web de Wellness Councils of America [www.welcoa.org].
45. P. A. McLagan, "Change Leadership Today", *T&D*, noviembre de 2002, pp. 27-31.
46. Ibíd, p. 29.
47. K. Kingsbury, "Road to Recovery", *Time*, 18 de marzo de 2010, pp. Global 14-16; y C. Haddad, "UPS: Can It Keep Delivering?", *BusinessWeek Online Extra* [www.businessweek.com], primavera de 2003.
48. W. Pietersen, "The Mark Twain Dilemma: The Theory and Practice for Change Leadership", *Journal of Business Strategy*, septiembre/octubre de 2002, p. 35.
49. P. A. McLagan, "The Change-Capable Organization", *T&D*, enero de 2003, p. 50-58.
50. A. Saha-Bubna y M. Jarzemsky, "MasterCard President Is Named CEO", *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2010, p. C3; y S. Vandebook, "Quotable", *IndustryWeek*, abril de 2010, p. 18.
51. R. M. Kanter, "Think Outside the Building", *Harvard Business Review*, marzo de 2010, p. 34; T. Brown, "Change By Design", *BusinessWeek*, 5 de octubre de 2009, pp. 54-56; J. E. Perry-Smith y C. E. Shalley, "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, enero de 2003, pp. 89-106; y P. K. Jagersma, "Innovate or Die: It's Not Easy, But It Is Possible to Enhance Your Organization's Ability to Innovate", *Journal of Business Strategy*, enero-febrero de 2003, pp. 25-28.
52. E. Brynjolfsson y M. Schrage, "The New Faster Face of Innovation", *Wall Street Journal*, 17 de agosto de 2009, p. R3.
53. Ibíd.
54. L. Kwoh, "You Call That Innovation?", *Wall Street Journal*, 23 de mayo de 2012, pp. B1+.
55. Estas definiciones están basadas en E. Miron-Spektor, M. Erez y E. Naveh, "The Effect of Conformist and Attentive-to-Detail Members on Team Innovation: Reconciling the Innovation Paradox", *Academy of Management Journal*, agosto de 2011, pp. 740-760; y T. M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colorado: Westview Press, 1996).
56. U. R. Hülsheger, N. Anderson y J. F. Salgado, "Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research", *Journal of Applied Psychology*, septiembre de 2009, pp. 1128-1145; R. W. Woodman, J. E. Sawyer y R. W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, abril de 1993, pp. 293-321.
57. G. Hirst, D. Van Knippenberg, C. H. Chen y C. A. Sacramento, "How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity? A Cross-Level Investigation of Team Contextual Influences on Goal Orientation-Creativity Relationships", *Academy of Management Journal*, junio de 2011, pp. 624-641; L. Sagiv, S. Arieli, J. Goldberg y A. Goldschmidt, "Structure and Freedom in Creativity: The Interplay Between Externally Imposed Structure and Personal Cognitive Style", *Journal of Organizational Behavior*, noviembre de 2010, pp. 1086-1100; J. van denEnde y G. Kijkuit, "Nurturing Good Ideas", *Harvard Business Review*, abril de 2009, p. 24; T. M. Egan, "Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research", *Advances in Developing Human Resources*, mayo de 2005, pp. 160-181; N. Madjar, G. R. Oldham y M. G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance", *Academy of Management Journal*, agosto de 2002, pp. 757-767; T. M. Amabile, C. N. Hadley y S. J. Kramer, "Creativity Under the Gun", *Harvard Business Review*, agosto de 2002, pp. 52-61; J. B. Sorensen y T. E. Stuart, "Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 2000, pp. 81-112; G. R. Oldham y A. Cummings, "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, junio de 1996, pp. 607-634; y F. Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysisi of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1991, pp. 555-590.
58. J. S. Lublin, "Smart Balance Keeps Tight Focus on Creativity", *Wall Streer Journal*, 8 de junio de 2009, p. B4.
59. P. R. Monge, M. D. Cozzens y N. S. Contractor, "Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovations", *Organization Science*, mayo de 1992, pp. 250-274.
60. D. Dobson, "Integrated Innovation at Pitney Bowes", *Strategy+Business* [www.strategy-business.com], 26 de octubre de 2009.
61. T. M. Amabile, C. N. Hadley y S. J. Kramer, "Creativity Under the Gun".
62. T. Jana, "Dusting Off A Big Idea in Hard Times", *BusinessWeek*, 22 de junio de 2009, pp. 44-46.
63. N. Madjar, G. R. Oldham y M. G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance".
64. El contenido de la sección "El líder hace la diferencia" está basado en N. Karmali, "Bill Gates, Azim Premji, Ratan Tata to Host Bangalore Philanthropy Meet", *Forbes.com*, 12 de mayo de 2012; A. Chaze, "Mistry To Take Helm At Tata Sons", *Global Finance*, enero de 2012, p. 6; C. Chynoweth, "Dare to Try, the Indian Way", *The Sunday Times Online*, 17 de abril de 2011; C. K. Prahalad, "Best Practices Get You Only So Far", *Harvard Business Review*, abril de 2010, p. 32; A. Graham, "Too Good to Fail", *Strategy+Business Online* [www.strategy-business.com], 23 de febrero de 2010; J. Scanlon, "How to Build a Culture of Innovation", *BusinessWeek Online* [www.businessweek.com], 17 de junio de 2009.
65. C. Salter, "Mattel Learns to 'Throw the Bunny'", *Fast Company*, noviembre de 2002, p. 22
66. Vea, por ejemplo, K. E. M. De Stobbeleir, S. J. Ashford y D. Buyens, "Self-Regulation of Creative Performance", *Academy of Management Journal*, agosto de 2011, pp. 811-831; J. Cable, "Building an Innovation Culture", *Industry Week*, marzo de 2010,

pp. 32-37; M. Hawkins, “Create a Climate of Creativity”, *Training*, enero de 2010, p. 12; D. C. Wyld, “Keys to Innovation: The Right Measures and the Right Culture?”, *Academy of Management Perspective*, mayo de 2009, pp. 96-98; J. E. Perry-Smith, “Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity”, *Academy of Management Journal*, febrero de 2006, pp. 85-101; C. E. Shalley, J. Zhou y G. R. Oldham, “The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?”, *Journal of Management*, vol. 30, núm. 6, 2004, pp. 933-958; J. E. Perry-Smith y C. E. Shalley, “The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective”, J. M. George y J. Zhou, “When Openess to Experience and Conscientiousness are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach”, *Journal of Applied Psychology*, junio de 2001, pp. 513-524; J. Zhou, “Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 1998, vol. 83, pp. 261-276; T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby y M. Herron, “Assessing the Work Environment for Creativity”, *Academy of Management Journal*, octubre de 1996, pp. 1154-1184; S. G. Scott y R. A. Bruce, “Determinants of Innovative People: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, junio de 1994, pp. 580-607; R. Moss Kanter, “When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization”, en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10 (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1988), pp. 169-211; y Amabile, *Creativity in Context*.

67. L. A. Schlesinger, C. F. Kiefer y P. B. Brown, “New Project? Don’t Analyze – Act”, *Harvard Business Review*, marzo de 2012, pp. 154-158.
68. T. L. Stanley, “Creating a No-Blame Culture”, *Supervision*, octubre de 2011, pp. 3-6; S. Shellenbarger, “Better Ideas Through Failure”, *Wall Street Journal*, 27 de octubre de 2011, pp. D1+; y R. W. Goldfarb, “When Fear Stifles Initiative”, *New York Times Online*, 14 de mayo de 2011.
69. S. Shellenbarger, “Better Ideas Through Failure”.
70. F. Yuan y R. W. Woodman, “Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations”, *Academy of Management Journal*, abril de 2010, pp. 323-342.
71. K. E. M. De Stobbeleir, S. J. Ashford y D. Buyens, “Self-Regulation of Creativity At Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance”.
72. J. McGregor, “The World’s Most Innovative Companies”, *BusinessWeek*, 24 de abril de 2006, p. 70.
73. X. Zhang y K. M. Bartol, “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement”, *Academy of Management Journal*, febrero de 2010, pp. 107-128.
74. J. H. Dyer, H. B. Gregersen y C. M. Christensen, “The Innovator’s DNA”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2009, pp. 60-67; J. Gong, J-C Huang y J-L. Farh, “Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy”, *Academy of Management Journal*, agosto de 2009, pp. 765-778; B. Buxton, “Innovation Calls for I-Shaped People”, *BusinessWeek Online* [www.businessweek.com], 13 de julio de 2009; J. Ramos, “Producing Change That Lasts”, *Across the Board*, marzo de 1994, pp. 29-33; T. Stjernberg y A. Philips, “Organizational Innovations in a Long-Term Perspective: Legitimacy and Souls-of-Fire as Critical Factors of Change and Viability”, *Human Relations*, octubre de 1993, pp. 1193-2023; y J. M. Howell y C. A. Higgins, “Champions of Change”, *Business Quarterly*, primavera de 1990, pp. 31-32.
75. J. Liedtka y T. Ogilve, *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers* (Nueva York: Columbia Business School Press), 2011.
76. R. E. Silverman, “Companies Change Their Way of Thinking”, *Wall Street Journal*, 7 de junio de 2012, p. B8; y R. L. Martin, “The Innovation Catalysts”, *Harvard Business Review*, junio de 2011, pp. 82-87.
77. El “Dilema ético” está basado en T. Roth y J. Harter, “Unhealthy, Stressed Employees Are Hurting Your Business”, *Gallup Business Journal Online*, 22 de mayo de 2012; R. Vesely, “EAPs Modernize, But Employees Are Solow to Catch On”, *Workforce Online* [www.workforce.com], marzo de 2010; S. S. Wang, “Workplce Mental-Health Services Expand”, *Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2009, p. D8; y D. Cole, “The Big Chill”, *US News & World Report*, 6 de diciembre de 2004, pp. EE2-EE5.
78. La sección “Desarrolle sus habilidades de manejo del estrés” está basada en J. P. Kotter y L. A. Schlesinger, “Choosing Strategies for Change”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 106-114; y T. A. Stewart, “Rate Your Readiness to Change”, *Fortune*, 7 de febrero de 1994, pp. 106-110.
79. La sección “Trabajo en equipo” está basada en M. Fuchs, “Getting Your Organization Ready for Converting to International Financial Reporting Standards”, *Workforce Management Online* [www.workforce.conm], septiembre de 2009.
80. B. Horovitz, “In Search of Netx Big Thing”, *USA Today*, 9 de julio de 2012, pp. 1B+; boletín de prensa, “Under Armour Reports Fourth Quarter Net Revenues Growth of 34% and Fourth Quarter EPS Growth of 40%” [investor.underarmour.com], 26 de enero de 2012; D. Roberts, “Under Armour Gets Serious”, *Fortune*, 7 de noviembre de 2011, pp. 153-162; E. Olson, “Under Armour Applies Its Muscle to Shoes”, *New York Times Online*, 8 de agosto de 2011; M. Townsend, “Under Armour’s Daring Half-Court Shot”, *Bloomberg BusinessWeek*, 1-7 de noviembre de 2010, pp. 24-25; y E. Olson, “Under Armour Wants to Dress Athletic Young Women”, *New York Times Online*, 31 de agosto de 2010.
81. J. Clare, “Foxconn Says Another Worker Commited Suicide”, Reuters [www.businessinsider.com], 14 de junio de 2012; M. Moore, “Mass Suicide Protest at Apple Manufacturer Foxconn Factory” [www.telegraph.co.uk], 11 de enero de 2012; C. Campbell, “Foxconn’s Robot Empire”, *Macleans*, 21 de noviembre de 2011, p. 41; T. Culpan, Z. Lifei, B. Einhorn, “How to Beat the High Cost of Happy Workers”, *Bloomberg BusinessWeek*, 9 de mayo de 2011, pp. 39-40; A. Chrisafis, “France Télécom Worker Kills Himself in Office Car Park” [www.guardian.co.uk], 26 de abril de 2011; M. Saltmarsh, “France Télécom Suicides Prompt an Investigation”, *New York Times Online*, 9 de abril de 2010; C. Stievenard, “France’s Approach to Workplace Bullying”, *Workforce Management Online* [www.workforce.com], marzo de 2010; R. Bender y M. Colchester, “Morale Is Priority at France Télécom”, *Wall Street Journal*, 4 de febrero de 2010, p. B2; The Associated Press, “Executive Quits After Suicides at France Télécom”, *New York Times Online*, 6 de octubre de 2009; y D. Jolly y M. Saltmarsh, “Suicides in France Put Focus on Workplace”, *New York Times Online*, 30 de septiembre de 2009.

CAPÍTULO 8

1. K. O'Brien, "How McDonald's Came Back Bigger Than Ever", *New York Times Online*, 4 de mayo de 2012; C. Choi, "McDonald's Aims to Stay Fresh With New Seasonal Menu Items", Associated Press, *Springfield Missouri News-Leader*, 4 de mayo de 2012, p. 7B; L. Patton, "McDonald's Pursuit of the Perfect French Fry", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 19 de abril de 2012; McDonald's [www.mcdonalds.com], 29 de febrero de 2012; L. Burkitt, "McDonald's Pushes for More Gains in China", *Wall Street Journal*, 29 de febrero de 2012, p. B7; "Food CPI and Expenditures", *USDA Economic Research Service* [www.ers.usda.gov], 29 de frebrero de 2012; "Fich McBites, McDonald's Newest Snack, Makes It to Select Stores in Time for Lent", *Huffington Post* [www.huffingtonpost.com], 23 de febrero de 2012; S. Strom, "McDonald's Set to Phase Out Suppliers' Use of Sow Crates", *New York Times Online*, 13 de febrero de 2012; N. Kruse, "Tailoring the Menu to Meet Customers' Needs", *Nation's Restaurant News*, 6 de febrero de 2012, p. 8; J. Jargon, "Late-Night Sales on a Roll For U.S. Fast-Food Outlets", *Wall Street Journal*, 25 de enero de 2012, pp. B1+; "Fast Food Industry Profile: Global", Datamonitor Plc, enero de 2012, pp. 12+; A. Gasparro y M. Warner, "McDonald's Sells, 24/7", *Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 2011, p. B2; B. Kowitt, "Why McDonald's Wins in Any Economy", *Fortune*, 5 de septiembre de 2011, pp. 70-78; J. Jargon, "Under Pressure, McDonald's Adds Apples to Kids Meals", *Wall Street Journal*, 27 de julio de 2011, pp. B1+; S. Strom, "McDonald's Trims Its Happy Meal", *New York Times Online*, 26 de julio de 2011; A. Schachtel, "McDonald's New Menu to Focus on Healthy Options" [http://wallstcheatsheet.com], 26 de julio de 2011; boletín de prensa, "Effie Worldwide and Warc Reveal First Global Effectiveness Rankings: The Most Effective Agencies, Advertisers and Brands", *Effie Worldwide* [www.effie.org], 23 de junio de 2011.
2. D. Gates y M. Allison, "Boeing, ANA Celebrate First 787 Delivery", *Seattle Times Online*, 26 de septiembre de 2011; P. Sanders, "Boeing Says Flaw Slows 787 Assembly", *Wall Street Journal*, 18 de mayo de 2010, p. B1; boletín de prensa de Boeing, "ANA Pilots First Customer Crew to Fly Boeing 787 Dreamliner" [boeingmediaroom.com], 13 de mayo de 2010; reporteros de negocios del *Seattle Times*, "25 More Orders Canceled for Boeing's New 787", *Seattle Times Online*, 5 de julio de 2009; J. L. Lunsford, "Boeing Delays Dreamliner Delivery Again", *Wall Street Journal*, 10 de abril de 2008, p. B3; y J. Teresko, "The Boeing 787: A Matter of Materials", *Industry Week*, diciembre de 2007, pp. 34-38.
3. Vea, por ejemplo, A. Ghobadian, N. O'Regan, H. Thomas y J. Liu, "Formal Strategic Planning, Operating Environment, Size, Sector, and Performance", *Journal of General Management*, invierno de 2008, pp. 1-19; F. Delmar y S. Shane, "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?", *Strategic Management Journal*, diciembre de 2003, pp. 1165-1185; R. M. Grant, "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors", *Strategic Management Journal*, junio de 2003, pp. 491-517; P. J. Brews y M. R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate", *Strategic Management Journal*, diciembre de 1999, pp. 889-913; C. C. Miller y L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research", *Academy of Management Journal*, marzo de 1994, pp. 1649-1685; N. Capon, J. U. Farley y J. M. Hulbert, "Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence", *Journal of Management Studies*, enero de 1994, pp. 22-38; D. K. Sinha, "The Contribution of Formal Planning to Decisions", *Strategic Management Journal*, octubre de 1990, pp. 479-492; J. A. Pearce II, E. B. Freeman y R. B. Robinson Jr., "The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance", *Academy of Management Review*, octubre de 1987, pp. 658-675; L. C. Rhyne, "Constrasting Planning Systems in High, Medium, and Low Performance Companies", *Journal of Management Studies*, julio de 1987, pp. 363-385; y J. A. Pearce II, K. K. Robbins y R. B. Robinson, Jr., "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance", *Strategic Management Journal*, marzo-abril de 1987, pp. 125-134.
4. R. Molz, "How Leaders Use Goals", *Long Range Planning*, octubre de 1987, p. 91.
5. C. Hymowitz, "When Meeting Targets Becomes the Strategy, CEO Is on Wrong Path", *Wall Street Journal*, 8 de marzo de 2005, p. B1.
6. Declaración proxy de McDonald's 2010 [www.mcdonalds.com], 24 de mayo de 2010; y Reporte anual 2010 de McDonalds [www.mcdonalds.com], 21 de abril de 2008.
7. S. Clifford y J. Creswell, "At Bloomberg, Modest Strategy to Rule the World", *New York Times Online*, 15 de noviembre de 2009.
8. Nike [www.nikebiz.com/crreport], Deutsche Bank [www.db.com/en/content/company/mission_and_brand.htm], y EnCana Corporate Institution (2010) [www.encana.com].
9. Vea, por ejemplo, J. Pfeffer, *Organizational Design* (Arlington Heigths, Illinois: AHM Publishing, 1978), pp. 5-12; y C. K. Warriner, "The Problem of Organizational Purpose", *Sociological Quarterly*, primavera de 1965, pp. 129-146.
10. J. D. Hunger y T. L. Wheelen, *Strategic Management and Business Policy*, 10a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2006).
11. El contenido de la sección "El líder hace la diferencia" está basado en R. L. Brandt, "Birth of a Salesman", *Wall Street Journal*, 15-16 de octubre de 2012, pp. C1+; D. Lyons, "Jeff Bezos", *Newsweek*, 28 de diciembre de 2009/4 de enero de 2010, pp. 85-86; B. Stone, "Can Amazon Be Wal-Mart of the Web?", *New York Times Online*, 20 de septembre de 2009; y K. Kelleher, "Why Amazon Is Bucking the Trend", *CNNMoney.com*, 2 de marzo de 2009.
12. J. L. Roberts, "Signed. Sealed. Delivered?", *Newsweek*, 20 de junio de 2005, pp. 44-46.
13. J. Jusko, "Unwavering Focus", *Industry Week*, enero de 2010, p. 26.
14. P. N. Romani, "MBO By Any Other Name is Still MBO", *Supervision*, diciembre de 1997, pp. 6-8; y A. W. Schrader y G. T. Seward, "MBO Makes Dollar Sense", *Personnel Journal*, julio de 1989, pp. 32-37.
15. R. Rodgers y J. E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1991, p. 322-336.
16. E. A. Locke y G. P. Latham, "Has Goal Setting Gone Wild, or Have Its Attackers Abandoned Good Scholarship?", *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2009, pp. 17-23; y G. P. Latham, "The Motivational Benefits of Goal-Setting", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2004, pp. 126-129.
17. L. Wayne, "P&G Sees the World as Its Client", *New York Times Online*, 12 de diciembre de 2009.
18. Para conocer más información sobre objetivos vea, por ejemplo, P. Drucker, *The Executive in Action* (Nueva York: HarperCollins Books, 1996), pp. 207-214; y E. A. Locke y G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1990).

19. Los datos del cuadro “en los números” están basados en American Management Association, “Mercer Study Shows Workforce Priorities for 2010” [www.amanet.org], 21 de octubre de 2009; M. Weinstein, “Coming Up Short? Join the Club”, *Training*, abril de 2006, p. 14; G. Kranz, “Workers Unprepared”, *Workforce Management Online*, 13 de marzo de 2008; J. Yang, “Disaster Recovery Plan”, *USA Today*, 13 de noviembre de 2005, p. 1B; y American Management Association, “2003 Survey on Leadership Challenges” [www.amanet.org], 24 de abril de 2004.
20. Varios de estos factores fueron sugeridos por R. K. Bresser y R. C. Bishop, “Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations”, *Academy of Management Review*, octubre de 1983, pp. 588-599; y J. S. Armstrong, “The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research”, *Strategic Management Journal*, julio-septiembre de 1982, pp. 197-211.
21. Brews y Hunt, “Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate”.
22. D. Rowinski, “As Apple Dominates U.S. Sales, Smartphone Focus Shifts Overseas” [http://www.readwriteweb.com/mobile/2012/04/as-apple-dominates-us-sales-smartphone-focus-shifts-overseas.php], 26 de abril de 2012.
23. R. Farzad, “AT&T’s iMess”, *Bloomberg BusinessWeek*, 15 de febrero de 2010, pp. 34-40.
24. A. Campbell, “Tailored, Not Benchmarked: A Fresh Look at Corporate Planning”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 41-50.
25. J. H. Sheridan, “Focused on Flow”, *IW*, 18 de octubre de 1999, pp. 46-51.
26. A. Taylor III, “Hyundai Smokes the Competition”, *Fortune*, 18 de enero de 2010, pp. 62-71.
27. J. Vance, “Ten Cloud Computing Leaders”, *IT Management Online*, 26 de mayo de 2010; A. Rocadela, “Amazon Looks to Widen Lead in Cloud Computing”, *Bloomberg BusinessWeek Online*, 28 de abril de 2010; y S. Lawson, “Cloud Computing Could Be a Boon for Flash Storage”, *Bloomberg BusinessWeek Online*, 24 de agosto de 2009.
28. Brews y Hunt, “Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate”.
29. J. Ribeiro, “Wipro Sees Drop in Outsourcing Revenue”, *Bloomberg BusinessWeek Online*, 22 de julio de 2009; S. N. Mehta, “Schooled by China and India”, *CNNMoney Online*, 5 de mayo de 2009; R. J. Newman, “Coming and Going”, *US News and World Report*, 23 de enero de 2006, pp. 50-52; T. Atlas, “Bangalore’s Big Dreams”, *US News and World Report*, 2 de mayo de 2005, pp. 50-52; y K. H. Hammonds, “Smart, Determinded, Ambitious, Cheap: The New Face of Global Competition”, *Fast Company*, febrero de 2003, pp. 90-97.
30. G. Fairclough y V. Bauerlein, “Pepsi CEO Tours China to Get a Feel for Maket”, *Wall Street Journal*, 1 de julio de 2009, p. B5.
31. Vea, por ejemplo, P. Tarraf y R. Molz, “Competitive Intelligence”, *SAM Advanced Management Journal*, otoño de 2006, pp. 24-34; W. M. Fitzpatrick, “Uncovering Trade Secrets: The Legal and Ethical Conundrum of Creative Competitive Intelligence”, *S. A. M. Advanced Management Journal*, verano de 2003, pp. 4-12; L. Lavelle, “The Case of the Corporate Spy”, *BusinessWeek*, 26 de noviembre de 2001, pp. 56-58; C. Britton, “Deconstructing Advertising: What Your Competitor’s Advertising Can Tell You About Their Strategy”, *Competitive Intelligence*, enero/febrero de 2002, pp. 15-19; y L. Smith, “Business Intelligence Progress in Jeopardy”, *Information Week*, 4 de marzo de 2002, p. 74.
32. S. Greenbard, “New Heights in Business Intelligence”, *Business Finance*, marzo de 2002, p. 20-21; y C. Britton, “Deconstructing Advertising: What Your Competitior’s Advertising Can Tell You About Their Strategy”, *Competitive Intelligence*, enero/febrero de 2002, pp. 15-19.
33. L. Weathersby, “Take This Job and ***** It”, *Fortune*, 7 de enero de 2002, p. 122.
34. D. Leonard, “The Corporate Side of Snooping”, *New York Times Online*, 5 de marzo de 2010; B. Acohido, “Corporate Espionage Surges in Tough Times”, *USA Today*, 29 de julio de 2009, pp. 1B+; y B. Rosner, “HR Should Get a Clue: Corporate Spying is Real”, *Workforce*, abril de 2001, pp. 72-75.
35. P. Lattam, “Hotel Feud Promts Probe by Grand Jury”, *Wall Street Journal*, 7 de octubre de 2009, p. A1+; “Starwood vs. Hilton”, *Hotels’ Investment Outlook*, junio de 2009, p. 14; R. Kidder, “Hotel Industry Roiled by Corporate Espionage Claim”, *Ethics Newsline* [www.globalethicslorg/newsline]; Reuters, “Hilton Hotels Is Subpoenaed in Espionage Case”, *New York Times Online*, 22 de abril de 2009; T. Audi, “U.S. Probes Hilton Over Theft Claims”, *Wall Street Journal*, 22 de abril de 2009, p. B1; y T. Audi, “Hiltion Is Sued Over Luxury Chain”, *Wall Street Journal*, 17 de abril de 2009, p. B1.
36. S. Bergsman, “Corporate Spying Goes Mainstream”, *CFO*, diciembre de 1997, p. 24; y K. Western, “Ethical Spying”, *Business Ethics*, septiembre-octubre de 1995, pp. 22-23.
37. “Wayward At Safeway”, *Workforce.com*, 8 de noviembre de 2011; S. Halzck, “Safeway Sandwich Theft Allegation: Charges Dropped; What Do You Think?”, *Washingtonpost.com*, 2 de noviembre de 2011; y “Couple Jailed, Lose Custody of Daughter, Over Stolen Sandwiches”, *Reuters.com*, 30 de octubre de 2011.
38. C. Herring, “Schools’ New Math: The Four-Day Week”, *Wall Street Journal*, 8 de marzo de 2010, pp. A1+.
39. The Associated Press, “Habitat for Humanity Gets $100 Million from Developer”, *Wall Street Journal*, 15 de mayo de 2009, p. A5; G. Bluestein, The Association Press, “Record Gift for Habitat for Humanity”, *Springfield, Missouri, News-Leader*, 15 de mayo de 2009, p. 3B; The Associated Press, “Habitat for Humanity Gets $100 Million Gift”, *MSNBC.com* [www.msnbc.msn.com], 14 de mayo de 2009; y “$100 Million Commitment Made to Habitat for Humanity by J. Roland Terwilliger” [www.habitat.org], 14 de mayo de 2009.
40. “Garmin Finds Route Higher”, *Forbes.com*, 2 de mayo de 2012; “Come on Baby, Drive My Car”, *Tech Talk*, abril de 2012, pp. 24-28; E. Rhey, “A GPS Maker Shifts Gears”, *Fortune*, 19 de marzo de 2012, p. 62; “Garmin® Arrives at a Milestone: 100 Million Products Sold”, *Garmin.com*, 2 de mayo de 2012; y B. Charny, “Garmin’s Positioning Comes Under Scrutiny”, *Wall Street Journal*, 2 de abril de 2008, p. A5.

CAPÍTULO 9

1. A. Troianovski y S. Grundberg, “Nokia’s Bad Call on Smartphones”, *Wall Street Journal*, 19 de julio de 2012, pp. A1+; J. D. Stoll, “Nokia Late to the Silicon Valley Party”, *Wall Street Journal*, 21 de junio de 2012, pp. B1+; K. J. O’Brien, “One Year Later, Nokia and Microsoft Deliver”, *New York Times Online*, 27 de febrero de 2012; C. Huston, “Nokia Corporation”, *Hoover’s Online*, 26 de febrero de 2012; C. Lawton, “Nokia Takes Aim at High-End U.S. Market”, *Wall Street Journal*, 10 de enero de 2012, p. B5; C. Lawton, “It’s Crunch Time for Nokia”, *Wall Street Journal*, 25 de octubre de 2011, p. B6; K. J. O’Brien, “Nokia to Cut 3,500 More Jobs”,

New York Times Online, 29 de septiembre de 2011; C. Lawton, "Nokia's Troubles Hit Suppliers", *Wall Street Journal*, 27 de septiembre de 2011, p. B8; C. Lawiton, "Nokia Aims Software At Low-End Phones", *Wall Street Journal*, 29 de septiembre de 2011, p. B11; B. Dummett, "Nokia Sells 2,000 Patents", *Wall Street Journal*, 2 de septiembre de 2011, p. B2; C. Lawton y C. H. Wong, "Nokia Shows Off New Phones", *Wall Street Journal*, 22 de junio de 2011, p. B6; C. Lawton, "Missed Call: Nokia Reversal of Fortune Is Also Finlad's", *Wall Street Journal*, 3 de junio de 2011, p. A12; C. Lawton, "Investors Hang Up on Nokia", *Wall Street Journal*, 1 de junio de 2011, pp. B1+; S. Lohr, "Playing Catch-Up, Nokia and H. P. Try to Innovate", *New York Times Online*, 9 de febrero de 2011; J. S. Lublin y C. Lawton, "New CEO of Nokia Readies Shake-Up", *Wall Street Journal*, 7 de febrero de 2011, pp. B1+; G. Sandstrom y C. Lawton, "Nokia Takes Aim at Apple", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 27 de agosto de 2009.

2. S. Martin, "Tablet Wars Heat Up With Mini iPad", *USA Today*, 6-8 de julio de 2012, p. 1A; D. Michaels, J. Ostrower y D. Pearson, "Airbus's New Push: Made In the U.S.A.", *Wall Street Journal*, 3 de julio de 2012, p. A1+; "Applebee's Gets Fresh", *USA Today*, 2 de julio de 2012, pp. 1B+; y A. Sharma y J. Hansegard, "IKEA Says It Is Ready To Give India A Try", *Wall Street Journal*, 25 de junio de 2012, p. B1.
3. J. W. Dean, Jr. y M. P. Sharfman, "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness", *Academy of Management Journal*, abril de 1996, pp. 368-396.
4. Basado en A. A. Thompson Jr., A. J. Strickland III y J. E. Gamble, *Crafting and Executing Strategy*, 14a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill Irwin, 2005).
5. J. Magretta, "Why Business Models Matter?", *Harvard Business Review*, mayo de 2002, pp. 86-92.
6. B. Carter, "American Idol' and Its Owner to Undergo a Retooling", *New York Times Online*, 30 de mayo de 2012; B. Keveney, "Idol' May be Down, But It's Not Out", *USA Today*, 22 de mayo de 2012, p. 1D; G. Levin y B. Keveney, "NBC Upstart 'The Voice' Calls Out 'American Idol'", *USA Today*, 16 de febrero de 2012, pp. 1B+; S. Schechner, "Fewer Viewers Tune in for Cowell's 'Idol' Finale", *Wall Street Journal*, 28 de mayo de 2010, p. B7; B. Keveny, "Idol Ratings Take A Tumble", *USA Today*, 4 de mayo de 2010, p. 1D; R. Bianco, "Time for Producers to Fix 'Idol' Franchise", *USA Today*, 4 de mayo de 2010, p. 7D; y D. J. Lang, Associated Press *Springfields Missouri News-Leader*, 3 de mayo de 2008, p. 4C.
7. M. Song, S. Im, H. van der Bij y L. Z. Song, "Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovartion and Firms Performance?", *Journal of Product Innovation Management*, julio de 2011, pp. 503-520; M. Reimann, O. Schilke y J. S. Thomas, "Customer Relationship Management and Firm Performance: The Mediating Role of Business Strategy", *Journal of the Academy of Marketing Science*, verano de 2010, pp. 326-346; J. Aspara, J. Hietanen y H. Tikkanen, "Business Model Innovation vs. Replication: Financial Performance Implications of Strategic Emphases", *Journal of Strategic Marketing*, febrero de 2010, pp. 147-167; H. J. Cho y V. Pucik, "Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value", *Strategic Management Journal*, junio de 2005, pp. 555-575; A. Carmeli y A. Tischler, "The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, diciembre de 2004, pp. 1257-1278; D. J. Ketchen, C. C. Snow y V. L. Street, "Improving Firm Performance by Matching Strategic Decision-Making Processes to Competitive Dynamics", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2004, pp. 29-43; E. H. Bowman y C. E. Helfat, "Does Corporate Strategy Matter?", *Strategic Management Journal*, 22 (2001), pp. 1-23; P. J. Brews y M. R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School-Learning School Debate", *Strategic Management Journal*, 20 (1999), pp. 889-913; D. J. Ketchen Jr., J. B. Thomas y R. R. McDaniel Jr., "Process, Content and Context; Synergistic Effects on Performance", *Journal of Management*, 22, núm. 2 (1996), pp. 231-257; C. C. Miller y L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1994, pp. 1649-1665; y N. Capon, J. U. Farley y J. M. Hulbert, "Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence", *Journal of Management Studies*, enero de 1994, pp. 105-110.
8. J. S. Lublin y D. Mattioli, "Strategic Plans Lose Favor", *Wall Street Journal*, 25 de enero de 2010, p. B7.
9. J. Liberto, "Postal Plants to Shrink, 28,000 Jobs At Stake", *CNNMoney.com*, 17 de mayo de 2012; C. Boles, "Postal Rescue Passes Senate", *Wall Street Journal*, 26 de abril de 2012, p. A2; J. Liberto, "Congress Ready to Tackle Postal Reform", *CNNMoney.com*, 16 de abril de 2012; D. Leinwand, "Postal Service Seeks 5-Day Delivery", *USA Today*, 2 de marzo de 2010, p. 3A; y Wire Reports, "Postal Chief Calls for 5-Day Delivery to Save $3.5 Billion Yearly", *USA Today*, 26 de marzo de 2009, p. 4A.
10. Puede consultar este document en el sitio Web del servicio postal de Estados Unidos, en [www.usps.com/strategicplanning/].
11. B. Stone, "The Education of Larry Page", *Bloomberg BusinessWeek*, 9-15 de abril de 2012, pp. 12-14.
12. C. Armario, "More Young Adults Earn College Degrees", Associated Press, *Springfield, Missouri, News-Leader*, 13 de julio de 2012, p. 3A; A. R. Sorkin, "Angry Birds Maker Posted Revenue of $106.3 Million in 2011", *New York Times Online*, 7 de mayo de 2012; J. Wortham, "Cellphones Now Used More for Data Than for Calls", *New York Times Online*, 13 de mayo de 2010; y S. Rosenbloom, "Calorie Data to Be Posted at Most Chains", *New York Times Online*, 23 de marzo de 2010.
13. C. K. Prahalad y G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 79-91.
14. El contenido del cuadro "El líder hace la la diferencia" está basado en M. Quinn y A. Stuart, "Not Just Bean Counters", *Wall Street Jorunal*, 31 de julio de 2012, pp. B1+; J. Lahart, "Lowe's Still Needs Repair to Compete With Home Depot", *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2012, p. C16; N. Janowitz, "Rolling in the Depot", *Fast Company*, mayo de 2012, p. 38; M. Bustillo y D. Mattioli, "From Home Depot to Saks, Some Retailers Gain Edge", *Wall Street Journal*, 22 de febrero de 2012, p. B1; C. Burritt, "Home Depot's Fix-It Lady", *Bloomberg BusinessWeek*, 17-23 de enero de 2011, pp. 64-67; P. Wahlstrom, "Home Depot: Shifting From the Art of Retail to the Science of Retail", *Morningstar Stock Investor*, 15 de agosto de 2010, pp. 12-13; y G. Colvin, "Renovating Home Depot", *Fortune*, 31 de agosto de 2009, pp. 45-50.
15. H. Quarls, T. Pernsteiner y K. Rangan, "Love Your Dogs", *Strategy & Business*, primavera de 2006, pp. 58-65; y P. Haspeslagh, "Portfolio Planning: Uses and Limits", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1982, pp. 58-73.
16. *Perspective on Experience* (Boston: Boston Consulting Group, 1970).

17. "100 Best Global Brands", *BusinessWeek*, 28 de septiembre de 2009, pp. 50-56.
18. J. B. Barney, "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1995, pp. 49-61; M. A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, marzo de 1993, pp. 179-191; J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17, núm. 1 (1991), pp. 99-120; M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985); y R. Rumelt, "Towards a Strategic Theory of the Firm", en R. Lam (ed.), *Competitive Strategic Management* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1984), pp. 556-570.
19. R. D. Spitzer, "TQM: The Only Source of Sustainable Competitive Advantage", *Quality Progress*, junio de 1993, pp. 59-64; T. C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, enero de 1995, pp. 15-37; y N. A. Shepherd, "Competitive Advantage: Mapping Change and the Role of the Quality Manager of the Future", *Annual Quality Congress*, mayo de 1998, pp. 53-60.
20. Vea la edición especial de *Academy of Management Review* dedicada a TQM, julio de 1994, pp. 390-584; B. Voss, "Quality's Second Coming", *Journal of Business Strategy*, marzo-abril de 1994, pp. 42-46; R. Krishnan, A. B. Shani, R. M. Grant y R. Baer, "In Search of Quality Improvement Problems of Design and Implementation", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1993, pp. 7-20; C. A. Barclay, "Quality Strategy and TQM Policies: Empirical Evidence", *Management International Review*, edición especial 1993, pp. 87-98; y R. Jacob, "TQM: More Than a Dying Fad?", *Fortune*, 18 de octubre de 1993, pp. 66-72; y R. J. Schonenberger, "Is Stratey Strategic? Impact of Total Quality Management on Strategy", *Academy of Management Executive*, agosto de 1992, pp. 80-87.
21. "Executive Insight: An Interview with Peter Blair, Senior Director of Marketing, Kiva Systems", *Apparel Magazine*, junio de 2012, p. 24; A. Noto, "Amazon's Robotics Play Underscores Industry Trend", *Mergers & Acquisitions: The Dealmaker's Journal*, mayo de 2012, p. 14; "Amazon to Acquire Kiva Systems for $775 Million", *Material Handling & Logistics*, abril de 2012, p. 7; y C. Chaey, "The World's 50 Most Innovative Companies: Kiva Systems", *FastCompany.com*, marzo de 2012, p. 110.
22. D. Dunne y R. Martin, "Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion", *Academy of Management Learning & Education*, diciembre de 2006, pp. 512-523.
23. Vea, por ejemplo, A. Brandenburger, "Porter's Added Value: High Indeed!", *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, pp. 58-60; N. Argyres y A. M. McGahan, "An Interview sith Michael Porter", *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, pp. 43-52; D. F. Jennings y J. R. Lumpkin, "Insights between Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies: An Empirical Analysis", *Strategic Management Journal*, 18, núm. 4 (1992), pp. 791-803; I. Bamberger, "Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Sized Firms", *Long Range Planning*, octubre de 1989, pp. 80-88; C. W. L. Hill, "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework", *Academy of Management Review*, julio de 1988, pp. 390-400; M. E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1987, pp. 43-59; G. G. Dess y P. S. Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data – Part II: Performance Implications", *Organization Studies*, núm. 3 (1986), pp. 255-261; G. G. Dess y P. S. Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data – Part I: Testing Porter", *Organization Studies*, núm. 1 (1986), pp. 37-55; G. G. Dess y P. S. Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1984, pp. 467-488; Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; y M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980).
24. J. W. Bachmann, "Competitive Strategy: It's O.K. to Be Different", *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, pp. 61-65; S. Cappel, P. Wright, M. Kroll y D. Wyld, "Competitive Strategies and Business Performance: An Empirical Study of Select Service Businesses", *International Journal of Management*, marzo de 1992, pp. 1-11; D. Miller, "The Generic Strategy Trap", *Journal of Business Strategy*, enero-febrero de 1991, pp. 37-41; R. E. White, "Organizing to Make Business Unit Strategies Work", en H. E. Glass (ed.), *Handbook of Business Strategy*, 2a. ed. (Boston: Warren Gorham and Lamont, 1991), pp. 1-24; y Hill, "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework".
25. Los datos del cuadro "en los números" están basados en M. E. Mangelsdorf, "Interview with Dr. Peter Weill: Getting an Edge from IT", *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 2009, p. R2; M. E. Raynor, M. Ahmed y A. D. Henderson, "Are 'Great' Companies Just Lucky?", *Harvard Business Review*, abril de 2009, pp. 18-19; J. Yang y M. E. Mullins, "Employee's Concerns in Mergers and Acquisitions", *USA Today*, 6 de junio de 2007, p. 1B; y J. Choi, D. Lovallo y A Tarasova, "Better Strategy for Business Unit: A McKinsey Global Survey", *The McKinsey Quarterly Online* [www.mckinseyquarterly.com], julio de 2007.
26. B. Sisario, "Out to Shake Up Music, Often With Sharp Words", *New York Times Online*, 6 de mayo de 2012; y J. Plambeck, "As CD Sales Wane, Music Retailers Diversify", *New York Times Online*, 30 de mayo de 2010.
27. S. Clifford, "Amazon Leaps Into High End of the Fashion Pool", *New York Times Online*, 7 de mayo de 2012 y "Can Amazon Be A Fashion Player?", *Women's Wear Daily*, 4 de mayo de 2012, p. 1.
28. S. Ghoshal y C. A. Bartlett, "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1995, pp. 86-96.
29. R. Calori, G. Johnson y P. Sarnin, "CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization", *Strategic Management Journal*, julio de 1994, pp. 437-457.
30. R. D. Ireland y M. A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", *Academy of Management Executive*, febrero de 1999, pp. 43-57.
31. J. P. Wallman, "Strategic Transactions and Managing the Future: A Druckerian Perspective", *Management Decision*, vol. 48, núm. 4, 2010, pp. 485-499; D. E. Zand, "Drucker's Strategic Thinking Process: Three Key Techniques", *Strategy & Leadership*, vol. 38, núm. 3, 2010, pp. 23-28; y R. D. Ireland y M. A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership".
32. Lublin y Mattioli, "Strategic Plans Lose Favor".

33. Ibíd.
34. K. Shimizu y M. A. Hitt, "Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Decisions", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2004, p. 44.
35. B. Barnes, "Across U.S., ESPN Aims to Be the Home Team", *New York Times Online*, 20 de julio de 2009; P. Sanders y M. Futterman, "Competition Pushes Up Content Costs for ESPN", *Wall Street Journal*, 23 de febrero de 2009, pp. B1+; T. Lowry, "ESPN's Cell-Phone Fumble", *BusinessWeek Online*, 30 de octubre de 2006; y T. Lowry, "In the Zone", *BusinessWeek*, 17 de octubre de 2005, pp. 66-77.
36. E. Kim, D. Nam y J. L. Stimpert, "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions", *Journal of Management*, vol. 30, núm. 5 (2004), pp. 569-589; y G. T. Lumpkin, S. B. Droege y G. G. Dess, "E-Commerce Strategies: Achieving Sustainable Competitive Advantage and Avoiding Pitfalls", *Organizational Dynamics*, primavera de 2002, pp. 325-340.
37. Kim, Nam y Stimpert, "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions".
38. S. Clifford, "Luring Online Shoppers Offline", *New York Times Online*, 4 de julio de 2012.
39. J. Gaffney, "Shoe Fetish", *Business 2.0*, marzo de 2002, pp. 98-99.
40. D. Fickling, "The Singapore Girls Aren't Smiling Anymore", *Bloomberg BusinessWeek*, 21-27 de mayo de 2012, pp. 25-26; L. Heracleous y J. Wirtz, "Singapore Airlines' Balancing Act", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, pp. 145-149; y J. Doebele, "The Engineer", *Forbes*, 9 de enero de 2006, pp. 122-124.
41. S. Ellison, "P&G to Unleash Dental Adult-Pet Food", *Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2002, p. B4.
42. A. O'Leary, "Tech Companies Leave Phone Calls Behind", *New York Times Online*, 6 de julio de 2012.
43. Información sobre el desarrollo de planes de negocio puede encontrarse en Small Business Administration, *The Business Plan Workbook* (Washington, DC, 17 de mayo de 2001); y en el sitio Web de la Small Business Administration [www.sba.gov]. Además, el lector podría encontrar útiles algunos programas de software, como el Business Plan Pro Software, disponible en [www.businessplanpro.com].
44. D. Roman y W. Kemble-Diaz, "Owner of Fast-Fashion Retailer Zara Keeps Up Emerging-Markets Push", *Wall Street Journal*, 14 de junio de 2012, p. B3; boletines de prensa, "Inditex Achieves Net Sales of 9,709 Million Euros, An Increase of 10 percent" [www.inditex.com], 22 de febrero de 2012; C. Bjork, "'Cheap Chic' Apparel Sellers Heat Up U.S. Rivalry on Web", *Wall Street Journal*, 6 de septiembre de 2011, pp. B1+; A. Kenna, "Zara Plays Catch-Up With Online Shoppers", *Bloomberg BusinessWeek*, 29 de agosto-4 de septiembre de 2011, pp. 24-25; K. Girotra y S. Netessine, "How to Build Risk Into Your Business Model", *Harvard Business Review*, mayo de 2011, pp. 100-105; M. Dart y R. Lewis, "Break the Rules the Way Zappos and Amazon Do", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 29 de abril de 2011; K. Cappell, "Zara Thrives by Breaking All the Rules", *BusinessWeek*, 20 de octubre de 2008, p. 66; y C. Rohwedder y K. Johnson, "Pace-Setting Zara Seeks More Speed to Fight Its Rising Cheap-Chic Rivals", *Wall Streer Journal*, 20 de febrero de 2008, pp. B1+.
45. D. Reisinger, "Dark Days Ahead for Netflix?", *Fortune.com*, 12 de julio de 2012; S. Woo e I. Sherr, "Netflix's Growth Disappoints", *Wall Street Journal*, 24 de abril de 2012, pp. B1+; S. Woo e I. Sherr, "Netflix Recovers Subscribers", *Wall Street Journal*, 26 de enero de 2012, pp. B1+; J. Pepitone, "Netflix CEO: We Got Overconfident", *CNNMoney.com*, 6 de diciembre de 2011; D. McDonald, "Netflix: Down, But Not Out", *CNN.com*, 23 de noviembre de 2011; H. W. Jenkins, Jr., "Netflix Isn't Doomed", *Wall Street Journal*, 26 de octubre de 2011, p. A13; C. Edwards, "Netflix Drops Most Since 2004 After Losing 800,000 Customers", *BusinessWeek.com*, 25 de octubre de 2011; N. Wingfield y B. Stelter, "How Netflix Lost 800,000 Members and Good Will", *New York Times Online*, 24 de octubre de 2011; C. Edwards y R. Grover, "Can Netflix Regain Lost Groun", *BusinessWeek.com*, 19 de octubre de 2011; y R. Grover, C. Edwards y A. Fixmer, "Can Netflix Find Its Future By Abandoning the Past?", *Bloomberg BusinessWeek*, 25 de septiembre-2 de octubre de 2011, pp. 29-30.

CAPÍTULO 10

1. J. Swartz, "Vis Stores Data Like Gold: In Its Own Fort Knox", *USA Today*, 26 de marzo de 2012, p. 4B; M. Fitzgerald, "How Visa Protects Your Data", *Fast Company*, 19 de octubre de 2011; M. Fitzgerald, "Visa Is Ready for Anything", *FastCompany.com*, noviembre de 2011, pp. 54-58; y "Visa Launches New Operating System, Data Center", *CardLine*, 20 de noviembre de 2009, p. 37.
2. B. Hagenbaugh, "State Quarters Extra Leaf Grew Out of Lunch Break", *USA Today*, 20 de enero de 2006, p. 1B.
3. K. A. Merchant, "The Control Function of Management", *Sloan Management Review*, verano de 1982, pp. 43-55.
4. E. Flamholtz, "Organizational Control Systems Managerial Tool", *California Management Review*, invierno de 1979, p. 55.
5. D. Heath y C. Heath, "The Telltale Brown M&M", *Fast Company*, marzo de 2010, pp. 36-38.
6. T. Vinas y J. Jusko, "5 Threats That Could Sink Your Company", *Industry Week*, septiembre de 2004, pp. 52-61; "Workplace Security: How Vulnerable Are You?", sección especial en el *Wall Street Journal*, 29 de septiembre de 2003, p. R1-R8; P. Magnusson, "Your Jitters Are Their Lifeblood", *BusinessWeek*, 14 de abril de 2003, p. 41; y T. Purdum, "Preparing for the Worst", *Industry Week*, enero de 2003, pp. 53-55.
7. A. Young "Security Lapses Found at CDC Bioterror Lab in Atlanta", *USA Today*, 13 de enero de 2012, p. 3B; M. Wohlsen, "Lost iPhone Just One Headache for Apple", The Associated Press, *Springfield, Missouri News-Leader*, 20 de septiembre de 2011, p. 6A; M. Saltmarsh, "UBS Reports $2 Billion Loss by Rogue Trader", *New York Times Online*, 15 de septiembre de 2011; y J. Pepitone, "Dropbox's Password Nightmare Highlights Cloud Risks", *CNNMoney.com*, 22 de junio de 2011.
8. K. Peters, "Office Depot's President on How 'Mistery Shopping' Helped Spark a Turnaround", *Harvard Business Review*, noviembre de 2011, pp. 47-50.
9. S. Kerr, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1975, pp. 769-783.
10. D. Heath y C. Heath, "Watch the Game Film", *Fast Company*, junio de 2010, pp. 52-54.
11. M. Starr, "State-of-the-Art Stats", *Newsweek*, 24 de marzo de 2003, pp. 47-49.
12. A. H. Jordan y P. G. Audia, "Self-Enhancement and Learning from Performance Feedback", *Academy of Management Review*, abril de 2012, pp. 211-231; D. Busser, "Delivering Effective Performance Feedback", *T&D*, abril de 2012, pp. 32-34; y "U.S. Employees Desire More Sources of Feedback for Performance Reviews", *T&D*, febrero de 2012, p. 18.

13. D. Busser, "Delivering Effective Performance Feedback".
14. S. Clifford, "Demand at Target for Fashion Line Crashes Web Site", *New York Times Online*, 13 de septiembre de 2011; "Domino's Delivered Free Pizzas", *Springfield, Missouri, News-Leader*, 3 de abril de 2009, p. 3B; y L. Robbins, "Google Error Sends Warning Worldwide", *New York Times Online*, 1 de febrero de 2009.
15. H. Koontz y R. W. Bradspies, "Managing Through Feedforward Control", *Business Horizons*, junio de 1972, pp. 25-36.
16. L. Landro, "Hospitals Overhaul ERs to Reduce Mistakes", *Wall Street Journal*, 10 de mayo de 2011, p. D3.
17. M. Helft, "The Human Hands Behind the Google Money Machine", *New York Times Online*, 2 de junio de 2008.
18. B. Caufield, "Shoot to Kill", *Forbes*, 7 de enero de 2008, pp. 92-96.
19. T. Laseter y L. Laseter, "See for Yourself", *Strategy+Business* [www.strategy-business.com], 29 de noviembre de 2007.
20. W. H. Newman, *Constructive Control: Design and Use of Control Systems* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hll, 1975), p. 33.
21. J. H. Cushman, Jr., "U.S. Tightens Security for Economic Data", *New York Times Online*, 16 de julio de 2012; B. Worthen, "Private Sector Keeps Mum on Cyber Attacks", *Wall Street Journal*, 19 de enero de 2010, p. B4; G. Bowley, "Ex-Worker Said to Steal Goldman Code", *New York Times Online*, 7 de julio de 2009; y R. King, "Lessons from the Data Breach at Heartland", *BusinessWeek Online*, 6 de julio de 2009.
22. Deloitte & Touche y el Ponemon Institute, "Research Report: Reportable and Multiple Privacy Breaches Rising at Alarming Rate", *Ethics Newsline* [www.ethicsnewsline.wordpress.com], 1 de enero de 2008.
23. B. Grow, K. Epstein y C-C. Tschang, "The New E-Spionage Threat", *BusinessWeek*, 21 de abril de 2008, pp. 32-41; S. Leibs, "Firewall of Silence", *CFO*, abril de 2008, pp. 31-35; J. Pereira, "How to Credit-Card Data Went Out Wireless Door", *Wall Street Journal*, 4 de mayo de 2007, pp. A1+; y B. Stone, "Firms Fret as Office E-Mail Jumps Security Walls", *New York Times Online*, 11 de enero de 2007.
24. D. Whelan, "Google Me Not", *Forbes*, 16 de agosto de 2004, pp. 102-104.
25. K. Hendricks, M. Hora, L. Menor y C. Wiedman, "Adoption of the Balance Scorecard: A Contingency Variables Analysis", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, junio de 2012, pp. 124-138; E. R. Iselin, J. Sands y L. Mia, "Multi-Perspective Performance Reporting Systems, Continuous Improvement Systems, and Organizational Performance", *Journal of General Management*, primavera de 2011, p. 19-36; T. L. Albright, C. M. Burgess, A. R. Hibbets y M. L. Roberts, "Four Steps to Simplify Multimeasure Performance Evaluations Using the Balanced Scorecard", *Journal of Corporate Accounting & Finance*, julio-agosto de 2010, pp. 63-68; H. Sundin M. Grandlund y D. A. Brown, "Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard", *European Accounting Review*, vol. 19, núm. 2, 2010, pp. 203-246; R. S. Kaplan y D. P. Norton, "How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization", *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 100-109; L. Bassi y D. McMurrer, "Developing Measurement Systems for Managers in the Knowledge Era", *Organizational Dynamics*, mayo de 2005, pp. 185-196; G. M. J. DeKoning "Making the Balanced Scorecard Work (Part 2)", *Gallup Brain* [brain.gallup.com], 8 de julio de 2004; K. Graham, "Balanced Scorecard", *New Zealand Management*, marzo de 2003, p. 32-34; K. Ellis, "A Ticket to Ride: Balanced Scorecard", *Training*, abril de 2001, p. 50; y T. Leahy, "Tailoring the Balanced Scorecard", *Business Finance*, agosto de 2000, pp. 53-56.
26. T. Leahy, "Tailoring the Balanced Scorecard".
27. Ibíd.
28. V. Fuhrmans, "Replicating Cleveland Clinic's Success Poses Major Challenges", *Wall Street Journal*, 23 de julio de 2009, p. A4.
29. R. Pear, "A.M.A. to Develop Measure of Quality of Medical Care", *New York Times Online*, 21 de febrero de 2006; y A. Taylor III, "Double Duty", *Fortune*, 7 de marzo de 2005, pp. 104-110.
30. El contenido del cuadro "El líder hace la la diferencia" está basado en J. Reingold y M. Adamo, "The Fun King", *Fortune*, 21 de mayo de 2012, pp. 166-174; "The World's Most Admired Companies", *Fortune*, 19 de marzo de 2012, pp. 139+; P. Sanders, "Disney Angles for Cash, Loyalty", *Wall Street Journal*, 11 de marzo de 2009, p. B4; y R. Siklos, "Bob Iger Rocks Disney", *CNN Online* [www.cnnmoney.com], 5 de enero de 2009.
31. S. Minter, "How Good Is Your Benchmarking?", *Industry Week*, octubre de 2009, pp. 24-26; y T. Leahy, "Extracting Diamonds in the Rough", *Business Finance*, agosto de 2000, pp. 33-37.
32. B. Bruzina, B. Jessop, R. Plourde, B. Whitlock y L. Rubin, "Ameren Embraces Benchmarking As a Core Business Strategy", *Power Engineering*, noviembre de 2002, pp. 121-124.
33. J. Yaukey y C. L. Romero, "Arizona Firm Pays Big for Workers' Digital Downloads", Associated Press, *Springfield, Missouri, News-Leader*, 6 de mayo de 2002, p. 6B.
34. L. Petrecca, "Office Madness", *USA Today*, 15 de marzo de 2012, pp. 1A+; D. Mattioli y J. Espinoza, "World Cup Poses Challenge to Bosses", *Wall Street Journal*, 14 de junio de 2010, p. B9; "March Madness at Work Raises Questions of Priorities, Productivity", *FoxSports Online*, 15 de marzo de 2010.
35. L. Petrecca, "Feel Like Someone's Watching? You're Right", *USA Today*, 17 de marzo de 2010, pp. 1B+.
36. S. Armour, "Companies Keep an Eye on Workers' Internet Use", *USA Today*, 21 de febrero de 2006, p. 2B.
37. B. White, *The* New Workplace Rules: No Video-Watching", *Wall Street Journal*, 4 de marzo de 2008, pp. B1+.
38. P-W. Tam, E. White, N. Wingfield y K. Maher, "Snooping E-Mail by Software Is Now a Workplace Norm", *Wall Street Journal*, 9 de marzo de 2005, pp. B1+; D. Hawkins, "Lawsuits Spur Rise in Employee Monitoring", *U.S. News & World Report*, 13 de agosto de 2001, p. 53; y L. Guernsey, "You've Got Inappropriate Mail", *New York Times*, 5 de abril de 2000, pp. C1+.
39. S. Armour, "More Companies Keep Track of Workers' E-Mail", *USA Today*, 13 de junio de 2005, p. 4B; y E. Bott, "Are You Safe? Privacy Special Report", *PC Computing*, marzo de 2000, pp. 87-88.
40. B. Acohido, "An Invitation to Crime", *USA Today*, 4 de marzo de 2010, pp. A1+; W. P. Smith y F. Tabak, "Monitoring Employee E-mails: Is There Any Room for Privacy?", *Academy of Management Perspectives*, noviembre de 2009, pp. 33-38; y S. Boehle, "They're Watching You", *Training*, septiembre de 2008, pp. 23-29.
41. Los datos del cuadro "en los números" están basados en J. Yang y B. Bravo, "What Is the Most Common Cause of On-the-Job Distraction?", *USA Today*, 11 de julio de 2012, p. 1B; J. Yang y S. Ward, "Safe Workplace?", *USA Today*, 5 de marzo de 2012, p. 1B; A. R. Carey y V. Salazar, "When Are People Playing Online Games at Work?", *USA Today*, 13 de julio de 2011, p. 1A; "There's No Shame in Cyberloafing", *Harvard Business Review*, diciembre de 2011, p. 30; M. Saltzman, "Poll: 69% Worry About Security", *USA*

Today, 24 de junio de 2011, p. 3B; y T. Mullaney, "Distractions for Workers", *New York Times Online*, 30 de diciembre de 2009.
42. S. Greenhouse, "Shoplifters? Studies Say Keep an Eye on Workers," *New York Times Online*, 30 de diciembre de 2009.
43. A. M. Bell y D. M. Smith, "Theft and Fraud May Be an Inside Job", *Workforce Online* [www.workforce.com], 3 de diciembre de 2000.
44. C. C. Verschoor, "New Evidence of Benefits from Effective Ethics Systems", *Strategic Finance*, mayo de 2003, pp. 20-21; y E. Krell, "Will Forensic Accounting Go Mainstream?", *Business Finance*, octubre de 2002, pp. 30-34.
45. J. Greenberg, "The STEAL Motive: Managing the Social Determinants of Employee Theft", en R. Giacalone y J. Greenberg (eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (Newbury Park, California: Sage, 1997), pp. 85-108.
46. B. E. Litzky, K. A. Eddleston y D. L. Kidder, "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors", *Academy of Management Perspective*, febrero de 2006, pp. 91-103; "Crime Spree", *BusinessWeek*, 9 de septiembre de 2002, p. 8; B. P. Niehoff y R. J. Paul, "Causes of Employee Theft and Strategies That HR Managers Can Use for Prevention", *Human Resource Management*, primavera de 2000, pp. 51-64; y G. Winter, "Taking at the Office Reaches New Heights: Employee Larceny Is Bigger and Bolder", *New York Times*, 12 de julio de 2000, pp. C1+.
47. El contenido de esta sección está basado en J. Greenberg, *Behavior in Organizations: Understanding and Mananging the Human Side of Work*, 8a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2003), pp. 329-330.
48. A. H. Bell y D. M. Smith, "Why Some Employees Bite the Hand That Feeds Them", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000.
49. B. E. Litzky et al., "The Good, the Bad, and the Misguided"; A. H. Bell y D. M. Smith, "Protecting the Company Against Theft and Fraud", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000; J. D. Hansen, "To Catch a Thief", en *Dysfunctional Behavior In Organizations: Nonviolent and Deviant Behavior* (Stamford, Connectituc: JAI Press, 1998), pp. 147-193.
50. R. Rivera y L. Robbins, "Troubles Preceded Connecticut Workplace Killing", *New York Times Online*, 3 de agosto de 2010; J. Griffin, "Workplace Violence News" [www.workplaceviolencenews.com], 16 de julio de 2010; J. Smerd, "Workplace Shootings in Florida, Texas Again Put Focus on Violence on the Job", *Workforce Management Online*, 6 de noviembre de 2009; R. Lenz, Associated Press, "Gunman Kills Five, Himself At Plant", *Springfield, Missouri, News-Leader*, 26 de junio de 2008, p. 6A; CBS News, "Former Postal Worker Kills 5, Herself" [www.cbsnews.com/stories], 31 de enero de 2006; CBS News, "Automaker's Grudge Turns Deadly" [www.cbsnews.com/stories], 27 de enero de 2005; D. Sharp, "Gunman Just Hated a Lot of People", *USA Today*, 10 de julio de 2003, p. 3A; y M. Prince, "Violence in the Workplace on the Rise; Training, Zero Tolerance Can Prevent Aggression", *Business Intelligence*, 12 de mayo de 2003, p. 1.
51. "Workplace Shootings: Fact Sheet", U.S. Bureau of Labor Statistics [www.bls.gov/data/], julio de 2010; Occupational Health and Safety, "BLS: Workplace Homicides Drop to Lowest Number on Record" [www.ohsonline.com], 17 de agosto de 2007.
52. J. McCafferty, "Verbal Chills", *CFO*, junio de 2005, p. 17; S. Armour, "Managers Not Prepared for Workplace Violence", 15 de julio de 2004, pp. 1B+; y "Workplace Violence", OSHA Fact Sheet, U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration, 2002.
53. "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000.
54. "Bullying Bosses Cause Work Rage Rise", *Management Issues News* [www.management-issues.com], 28 de enero de 2003.
55. R. McNatt, "Desk Rage", *BusinessWeek*, 27 de noviembre de 2000, p. 12.
56. M. Gorkin, "Key Components of a Dangerously Dysfuctional Work Environment", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000.
57. "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence"; M. Gorkin, "Five Strategies and Structures for Reducing Workplace Violence"; "Investigating Workplace Violence: Where Do You Start?"; y "Points to Cover in a Workplace Violence Policy", artículos consultados en *Workplace Management Online*, 3 de diciembre de 2000.
58. A. Taylor, "Enterprise Asks What Customer's Thinking and Acts", *USA Today*, 22 de mayo de 2006, p. 6B; y A. Taylor, "Driving Customer Satisfaction", *Harvard Business Review*, julio de 2002, pp. 24-25.
59. S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley y S. M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 73-84; J. L. Heskett, W. E. Sasser y L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (Nueva York: Free Press, 1997); y J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr. y L. A. Schlesinger, "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1994, pp. 164-170.
60. T. Buck y A. Shahrim, "The Translation of Corporate Governance Changes Across National Cultures: The Case of Germany", *Journal of International Business Studies*, enero de 2005, pp. 42-61; y "A Revolution Where Everyone Wins: Worldwide Movement to Improve Corporate-Governance Standards", *BusinessWeek*, 19 de mayo de 2003, p. 72.
61. J. S. McClenahen, "Executives Expect More Board Input", *Industry Week*, octubre de 2002, p. 12.
62. D. Salierno, "Boards Face Increased Responsibility", *Internal Auditor*, junio de 2003, pp. 14-15.
63. "Restaurant Serves Rum Drink to Boy, 10", www.wishtv.com, 20 de abril de 2012; B. Horovitz, "Restaurants Reel After Babies Get Booze", *USA Today*, 15 de abril de 2011, p. 1B; "Toddler Given Sangria at Restaurant", www.wishtv.com, 14 de abril de 2011; y A. Hillaker, "Applebee's Serves Alcohol to 15-month-old Child Instead of Apple Juice", *MiNBCnews.com*, 11 de abril de 2011.
64. A. Andors, "Keeping Teen Workers Sfe", *HR Magazine*, junio de 2010, pp. 76-80.
65. T. Fowler, "U.S. Nears BP Settlement", *Wall Street Journal*, 29 de junio de 2012, p. A3; T. Tracy, "BP, Contractors Cited", *Wall Street Journal*, 13 de octubre de 2011, p. B3; J. M. Broder, "Companies, Crews and Regulators Share Blame in Coast Guard Report on Oil Spill", *New York Times Online*, 22 de abril de 2011; R. Brown, "Oil Rig's Siren Was Kept Silent, Technician Says", *New York Times Online*, 23 de julio de 2010; I. Urbina, "Workers on Doomed Rig Voiced Concern About Safety", *New York Times Online*, 21 de julio de 2010; R. Gold, "Rig's Final Hours Probed", *Wall Street Journal*, 19 de julio de 2010, pp. A1+; S. Lyall, "In BP's Record, a History of Boldness and Costly Blunders", *New York Times Online*, 12 de julio de 2010; B. Casselman y R. Gold, "Unusul Decisions

Set Stage for BP Disaster", *Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2010, pp. A1+; H. Fountain y T. Zeller, Jr., "Panel Suggests Signs of Trouble Before Rig Explosion", *New York Times Online*, 25 de mayo de 2010; y R. Gold y N. King Jr., "The Gulf Oil Spill: Red Flags Were Ignored Aboard Doomed Rig", *Wall Street Journal*, 13 de mayo de 2010, p. A6.

66. D. Kirka, "Heathrow Handless Record Numbers for Olympics", www.avitionpros.com, 17 de julio de 2012; E. Lawrie, "London Heathrow Olympic Surge Spurs Record Traffic Plan", www.bloomberg.com, 16 de julio de 2012; K. Kühn, "How Has T5 Taken Off?", *Caterer & Hotelkeeper*, 12 de marzo de 2010, p. 22-25; C. Dosh, "Debunking T5 Terror", *Succesful Meetings*, abril de 2009, p. 99; M. Frary, "A Tale of Two Terminals", *Business Travel World*, agosto de 2008, pp. 16-19; K. Capell, "British Airways Hit by Heathrow Fiasco", *BusinessWeek*, 3 de abril de 2008, p. 6; The Associated Press, "Problems Continue at Heathrow's Terminal 5", *International Herald Tribune* [www.iht.com], 31 de marzo de 2008; M. Scott, "New Heathrow Hub: Slick, but No Savior", *BusinessWeek*, 28 de marzo de 2008, p. 11; y G. Katz, "Flights Are Canceled, Baggage Stranded, as London's New Heathrow Terminal Opens", *The Seattle Times Online* [www.seattletimes.nwsource.com], 27 de marzo de 2008.

MÓDULO DE TÉCNICAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL

1. J. Brustein, "Star Pitchers in a Duel? Tickets Will Cost More", *New York Times Online*, 27 de junio de 2010; y A. Satarino, "Innovator: Barry Kahn", *Bloomberg BusinessWeek*, 24-30 de mayo de 2010, p. 39.
2. J. Trotsky, "The Futurists", *US News & World Report*, 19 de abril de 2004, pp. EE4-EE6.
3. F. Vogelstein, "Search and Destroy", *Fortune*, 2 de mayo de 2005, pp. 73-82.
4. S. C. Jain, "Environmental Scanning in U.S. Corporations", *Long Range Planning*, abril de 1984, pp. 117-128; vea también L. M. Fuld, *Monitoring the Competition* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1998); E. H. Burack y N. J. Mathys, "Environmental Scanning Improves Strategic Planning", *Personnel Administrator*, abril de 1989, pp. 82-87; R. Subramanian, N. Fernandes y E. Harper, "Environmental Scanning in U.S. Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance", *Management International Review*, julio de 1993, pp. 271-286; B. K. Boyd y J. Fulk, "Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model", *Journal of Management*, vol. 22, núm. 1, 1996, pp. 1-21; D. S. Elkenov, "Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning Behavior", *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1997, pp. 287-302; K. Kumar, R. Subramanian y K. Strandholm, "Competitive Strategy, Environmental Scanning and Performance: A Context Specific Analysis of Their Relationship", *International Journal of Commerce and Management*, primavera de 2001, pp. 1-18; C. G. Wagner, "Top 10 Reasons to Watch Trends", *The Futurist*, marzo-abril de 2002, pp. 68-69; y V. K. Garg, B. A. Walters y R. L. Priem, "Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Firm Performance", *Strategic Management Journal*, agosto de 2003, p. 725-744.
5. B. Gilad, "The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy", *Columnbia Journal of World Business*, inviertno de 1989, pp. 28-35; L. Fuld, "A Recipe for Business Intelligence", *Journal of Business Strategy*, enero-febrero de 1991, pp. 12-17; J. P. Herring, "The Role of Intelligence in Formulating Strategy", *Journal of Business Strategy*, septiembre-octubre de 1992, pp. 54-60; K. Western, "Ethical Spying", *Business Ethics*, septiembre-octubre de 1995, pp. 22-23; D. Kinard, "Raising Your Competitive IQ: The Payoff of Paying Attention to Potential Competitors", *Association Management*, febrero de 2003, pp. 40-44; K. Girard, "Snooping on a Shoestring", *Business 2.0*, mayo de 2003, pp. 64-66; y "Know Your Enemy", *Business 2.0*, junio de 2004, p. 89.
6. C. Davis, "Get Smart", *Executive Edge*, octubre-noviembre de 1999, pp. 46-50.
7. B. Ettore, "Managing Competitive Intelligence", *Management Review*, octubre de 1995, pp. 15-19.
8. A. Serwer, "P&G's Covert Operation", *Fortune*, 17 de septiembre de 2001, pp. 42-44.
9. B. Rosner, "HR Should Get a Clue: Corporate Spying Is Real", *Workforce*, abril de 2001, pp. 72-75.
10. Western, "Ethical Spying".
11. W. H. Davidson, "The Role of Global Scanning in Business Planning", *Organizational Dynamics*, invierno de 1991, pp. 5-16.
12. T. Smart, "Air Supply", *US News & World Report*, 28 de febrero de 2005, p. EE10.
13. "Is Supply Chain Collaboration Really Happening?", *ERI Journal* [www.eri.com], enero-febrero de 2006; L. Denend y H. Lee, "West Marine: Driving Growth Through Shipshape Supply Chain Management, A Case Study", *Stanford Graduate School of Business* [www.vics.org], 7 de abril de 2005; N. Nix, A. G. Zacharia, R. F. Lusch, W. R. Bridges y A. Thomas, "Keys to Effective Supply Chain Collaboration: A Special Report from the Collaborative Practices Research Program", *Neeley School of Business, Texas Christian University* [www.vics.org], 15 de noviembre de 2004; sitio Web del Collaborative, Planning, Forecasting, and Replenishment Committee [www.cpfr.org], 20 de mayo de 2003; y J. W. Verity, "Clearing the Cobwebs From the Stockroom", *BusinessWeek*, 21 de octubre de 1996, p. 140.
14. Vea A. B. Fisher, "Is Long-Range Planning Worth It?", *Fortune*, 23 de abril de 1990, pp. 281-284; J. A. Fraser, "On Target", *Inc.*, abril de 1991, pp. 113-114; P. Schwartz, *The Art of the Long View* (Nueva York: Doubleday/Currency, 1991); G. Hamel y C. K. Prahalad, "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1994, pp. 122-128; F. Elikai y W. Hall, Jr., "Managing and Improving the Forecasting Process", *Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, primvera de 1999, pp. 15-19; L. Lapide, "New Developments in Business Forecasting", *Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, verano de 1999, pp. 13-14; y T. Leahy, "Building Better Forecasts", *Business Finance*, diciembre de 1999, pp. 10-12.
15. J. Goff, "Start with Demand", *CFO*, enero de 1005, pp. 53-57.
16. L. Brannen, "Upfront: Global Planning Perspectives", *Business Finance*, marzo de 2006, pp. 12+.
17. V. Ryan, "Future Tense", *CFO*, diciembre de 2008, pp. 37-42.
18. R. Durand, "Predicting a Firm's Forecasting Ability: The Roles of Organizational Illusion of Control and Organizational Attention", *Strategic Management Journal*, septiembre de 2003, pp. 821-838.
19. J. Katz, "Forecasts Demand Change", *Industry Week*, mayo de 2010, pp. 26-29; A. Stuart, "Imperfect Futures", *CFO*, julio-agosto de 2009, pp. 48-53; C. L. Jain y M. Covas, "Thinking About Tomorrow", *Wall Street Journal*, 7 de julio de 2008, p. R10+; T. Leahy, "Turning Managers into Forecasters", *Business Finance*, agosto de 2002, pp. 37-40; M. A. Giullian, M. D. Odom y M. W. Totaro, "Developing Essential Skills for Success in the Business

World: A Look at Forecasting", *Journal of Applied Business Research*, verano de 2000, pp. 51-65; F. Elikai y W. Hall, Jr., "Managing and Improving the Forecasting Process"; y N. Pant y W. H. Starbuck, "Innocents in the Forecast: Forecasting and Research Methods", *Journal of Management*, junio de 1990, pp. 433-460.

20. T. Leahy, "Turning Managers into Forecasters".
21. J. Hope, "Use a Rolling Forecast to Spot Trends", *Harvard Business School Working Knowledge* [hbswk.hbs.edu], 13 de marzo de 2006.
22. El contenido de esta sección está basado en Y. K. Shetty, "Benchmarking for Superior Performance", *Long Range Planning*, vol. 1, abril de 1993, pp. 39-44; G. H. Watson, "How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy", *Planning Review*, enero-febrero de 1993, pp. 12-15; S. Greengard, "Discover Best Practices", *Personnel Journal*, noviembre de 1995, pp. 62-73; J. Martin, "Are You as Good as You Think You Are?", *Fortune*, 30 de septiembre de 1996, pp. 142-152; R. L. Ackoff, "The Trouble with Benchmarking", *Across the Board*, enero de 2000, p. 13; V. Prabhu, D. Yarrow y G. Gordon-Hart, "Best Practice and Performance Within Northeast Manufacturing", *Total Quality Management*, enero de 2000, pp. 113-121; "E-Benchmarking: The Latest E-Trend", *CFO*, marzo de 2000, p. 7; E. Krell, "Now Read This", *Business Finance*, mayo de 2000, pp. 97-103; y H. Johnson, "All in Favor Say Benchmark!", *Training*, agosto de 2004, pp. 30-34.
23. "Newswatch", *CFO*, julio de 2002, p. 26.
24. Los ejemplos de benchmarking proceden de: S. Carey, "Racing to Improve", *Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2006, pp. B1+; D. Waller, "NASCAR: The Army's Unlikely Adviser", *Time*, 4 de julio de 2005, p. 19; A. Taylor, III, "Double Duty", *Fortune*, 7 de marzo de 2005, p. 108; P. Gogoi, "Thinking Outside the Cereal Box", *BusinessWeek*, 28 de julio de 2003, pp. 74-75; "Benchmarkers Make Strange Bedfellows", *Industry Week*, 15 de noviembre de 1993, p. 8; G. Fuchsberg, "Here's Help Finding Corporte Role Models", *Wall Street Journal*, 1 de junio de 1993, p. B1; y A. Tanzer, "Studying at the Feet of the Masters", *Forbes*, 10 de mayo de 1993, pp. 43-44.
25. E. Krell, "The Case Against Budgeting", *Business Finance*, julio de 2003, pp. 20-25; J. Hope y R. Fraser, "Who Needs Budgets?", *Harvard Business Review*, febrero de 2003, pp. 108-115; T. Leahy, "The Top 10 Traps of Budgeting", *Business Finance*, noviembre de 2001, pp. 20-26; T. Leahy, "Necessary Evil", *Business Finance*, noviembre de 1999, pp. 41-45; J. Fanning, "Businesses Languishing in a Budget Comfort Zone?", *Management Accounting*, julio/agosto de 1999, p. 8; "Budgeting Processes: Inefficiency or Inadequate?", *Management Accounting*, febrero de 1999, p. 5; A. Kennedy y D. Dugdale, "Getting the Most From Budgeting", *Management Accounting*, febrero de 1999, pp. 22-24; G. J. Nolan, "The End of Traditional Budgeting", *Bank Accounting & Finance*, verano de 1998, pp. 29-36; y J. Mariotti, "Surviving the Dreaded Budget Process", *IW*, 17 de agosto de 1998, p. 150.
26. Vea, por ejemplo, S. Stiansen, "Breaking Even", *Success*, noviembre de 1988, p. 16.
27. S. E. Barndt y D. W. Carvey, *Essentials of Operation Management* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1982), p. 134.
28. E. E. Adam Jr. y R. J. Ebert, *Production and Operation Management*, 5a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1992), p. 333.
29. Vea, por ejemplo, C. Benko y F. W. McFarlan, *Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003); M. W. Lewis, M. A. Welsh, G. E. Dehler y S. G. Green, "Product Development Tensions: Exploring Contrasting Styles of Project Management", *Academy of Management Journal*, junio de 2002, pp. 546-564; C. E. Gray y E. W. Larsen, *Project Management: The Managerial Process* (Columbus, Ohio: McGraw-Hill Higher Education, 2000); J. Davidson Frame, *Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations* (San Francisco, California: Jossey-Bass, 1999).
30. Para obtener más información, consulte Project Management Software Directory [www.infogoal.com/pmc/pmcswr.htm].
31. D. Zielinski, "Soft Skills, Hard Truth", *Training*, julio de 2005, pp. 19-23.
32. H. Collingwood, "Best Kept Secrets of the World's Best Companies: Secret 05, Bad News Folders", *Business 2.0*, abril de 2006, p. 84.
33. G. Colvin, "An Executive Risk Handbook", *Fortune*, 3 de octubre de 2005, pp. 69-70; A. Long y A. Weiss, "Using Scenario Planning to Manage Short-Term Uncertainty", *Outward Insights* [www.outwardinsights.com], 2005; B. Fiora, "Use Early Warning to Strenghten Scenario Planning", *Outward Insights* [www.outwardinsights.com], 2003; L. Fahey, "Scenario Learning", *Management Review*, marzo de 2000, pp. 29-34; S. Caudron, "Frontview Mirror", *Business Finance*, diciembre de 1999, pp. 24-30; y J. R. Garber, "What if…?", *Forbes*, 2 de noviembre de 1998, pp. 76-79.
34. S. Caudron, "Frontview Mirror", p. 30.

MÓDULO DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

1. K. Baxter, "Seoul Showcases Its Talent", *MEED: Middle East Economic Digest*, 14 de mayo de 2010, pp. 13-24; E. Ramstad, "High-Speed Wireless Transforms a Shipyard", *Wall Street Journal*, 16 de marzo de 2010, p. B6; y Datamonitor, "Company Profile: Hyundai Heavy Industries Co., Ltd." [www.datamonitor.com], 27 de noviembre de 2009.
2. D. McGinn, "Faster Food", *Newsweek*, 19 de abril de 2004, pp. E20-E22.
3. *World Factbook 2012*, disponible en línea en https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/.
4. D. Michaels y J. L. Lunsford, "Streamlined Plane Making", *Wall Street Journal*, 1 de abril de 2005, pp. B1+.
5. T. Aeppel, "Workers Not Included", *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2002, pp. B1+.
6. A. Aston y M. Arndt, "The Flexible Factory", *BusinessWeek*, 5 de mayo de 2003, pp. 90-91.
7. P. Panchak, "Pella Drives Lean Throughout the Enterprise", *Industry Week*, junio de 2003, pp. 74-77.
8. J. Ordonez, "McDonald's to Cut the Cooking Time of Its French Fries", *Wall Street Journal*, 19 de mayo de 2000, p. B2.
9. C. Fredman, "The Devil in the Details", *Executive Edge*, abril-mayo de 1999, pp. 36-39.
10. Información tomada de [http://new.skoda-auto.com/Documents/AnnualReports/skoda_auto_annual_report_2007_%20EN_FINAL.pdf], 8 de julio de 2008; y T. Mudd, "The Last Laugh", *Industry Week*, 18 de septiembre de 2000, pp. 38-44.
11. W. E. Deming, "Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management", *National Productivity Review*, invierno de 1981-1982, pp. 12-22.
12. T. Vinas, "Little Things Mean a Lot", *Industry Week*, noviembre de 2002, p. 55.

13. “The Future of Manufacturing 2009”, *Industry Week*, noviembre de 2009, pp. 25-31; T. D. Kuczmarski, “Remanufacturing America’s Factory Sector”, *BusinessWeek Online*, 9 de septiembre de 2009; P. Panchak, “Shaping the Future of Manufacturing”, *Industry Week*, enero de 2005, p. 38-44; M. Hammer, “Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company”, *Harvard Business Review*, abril de 2004, pp. 84-94; S. Levy, “The Connected Company”, *Newsweek*, 28 de abril de 2003, pp. 40-48; y J. Teresko, “Plant Floor Strategy”, *Industry Week*, julio de 2002, pp. 26-32.
14. T. Laseter, K. Ramdas y D. Swerdlow, “The Supply Side of Design and Development”, *Strategy+Business*, verano de 2003, p. 23; J. Jusko, “Not All Dollars and Cents”, *Industry Week*, abril de 2002, p. 58; y D. Drickhamer, “Medical Marvel”, *Industry Week*, marzo de 2002, pp. 47-49.
15. J. H. Sheridan, “Managing the Value Chain”, *Industry Week* [www.industryweek.com], 6 de septiembre de 1999, pp. 1-4.
16. Ibíd., p. 3.
17. J. Teresko, “Forward, March!”, *Industry Week*, julio de 2004, pp. 43-48; D. Sharma, C. Lucier y R. Molloy, “From Solutions to Symbiosis: Blending with Your Customers”, *Strategy+Business*, segundo trimestre de 2002, pp. 38-48; y S. Leibs, “Getting Ready: Your Suppliers”, *Industry Week* [www.industryweek.com], 6 de septiembre de 1999.
18. D. Bartholomew, “The Infraestructure”, *Industry Week* [www.industryweek.com], 6 de septiembre de 1999, p. 1.
19. T. Stevens, “Integrated Product Development”, *Industry Week*, junio de 2002, pp. 21-28.
20. T. Vinas, “A Map of the World: IW Value-Chain Survey”, *Industry Week*, septiembre de 2005, pp. 27-34.
21. C. Burritt, C. Wolf y M. Boyle, “Why Wal-Mart Wants to Take the Driver’s Seat”, *Bloombert BusinessWeek*, 31 de mayo-7 de junio de 2010, pp. 17-18,
22. R. Normann y R. Ramirez, “From Value Chain to Value Constellation”, *Harvard Business Review on Managing the Value Chain* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000), pp. 185-219.
23. “Collaboration Is the Key to Reducing Costs”, *Industry Week*, octubre de 2009, p. 35; J. Teresko, “The Tough Get Going”, *Industry Week*, marzo de 2005, pp. 25-32; D. M. Lambert y A. M. Knemeyer, “We’re in This Together”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2004, pp. 114-122; y V. G. Narayanan y A. Raman, “Aligning Incentives in Supply Chains”, *Harvard Business Review*, noviembre de 2004, pp. 94-102.
24. D. Drickhamer, “Looking for Value”, *Industry Week*, diciembre de 2002, pp. 41-43.
25. J. L. Yang, “Veggie Tales”, *Fortune*, 8 de junio de 2009, pp. 25-30.
26. J. Jusko, “Focus. Discipline. Results”, *Industry Week*, junio de 2010, pp. 16-17.
27. J. H. Sheridan, “Managing the Value Chain”, p. 3.
28. S. Leibs, “Getting Ready: Your Customers”, *Industry Week* [www.industryweek.com], 6 de septiembre de 1999, p. 1.
29. G. Taninecz, “Forging the Chain”, *Industry Week*, 15 de mayo de 2000, pp. 40-46.
30. S. Leibs, “Getting Ready: Your Customers”.
31. J. Katz, “Empowering the Workforce”, *Industry Week*, enero de 2009, p. 43.
32. D. Blanchard, “In the Rotation”, *Industry Week*, enero de 2009, p. 43.
33. N. Zubko, “Mindful of the Surroundings”, *Industry Week*, enero de 2009, p. 38.
34. “Top Security Threats and Management Issues Facing Corporate America: 2003 Survey of *Fortune* 1000 Companies”, ASIS International and Pinkerton [www.asisonline.org].
35. J. H. Sheridan, “Managing the Value Chain”, p. 4.
36. R. Russell y B. W. Taylor, *Operations Management*, 5a. ed. (Nueva York: Wiley, 2005); C. Liu-Lien Tan, “U.S. Response: Speedier Delivery”, *Wall Street Journal*, 18 de noviembre de 2004, pp. D1+; y C. Salter, “When Couches Fly”, *Fast Company*, julio de 2004, pp. 80-81.
37. D. Joseph, “The GPS Revolution: Location, Location, Location”, *BusinessWeek Online*, 27 de mayo de 2009.
38. J. Jargon, “Domino’s IT Staff Delivers Slick Site, Ordering System”, *Wall Street Journal*, 24 de noviembre de 2009, p. B5; y S. Anderson, The Associated Press, “Restaurants Gear Up for Window Wars”, *Springfield, Missouri, News-Leader*, 27 de enero de 2006, p. 5B.
39. S. McCartney, “A Radical Cockpit Upgrade Southwest Fliers Will Feel”, *Wall Street Journal*, 1 de abril de 2010, p. D1.
40. D. Bartholomew, “Quality Takes a Beating”, *Industry Week*, marzo de 2006, pp. 46-54; J. Carey y M. Arndt, “Making Pills the Smart Way”, *BusinessWeek*, 3 de mayo de 2004, pp. 102-103; y A. Barrett, “Schering’s Dr. Feelbetter?”, *BusinessWeek*, 23 de junio de 2003, pp. 55-56.
41. T. Vinas, “Six Sigma Rescue”, *Industry Week*, marzo de 2004, p. 12.
42. J. S. McClenahen, “Prairie Home Companion”, *Industry Week*, octubre de 2005, pp. 45-46.
43. T. Vinas, “Zeroing In on the Customer”, *Industry Week*, octubre de 2004, pp. 61-62.
44. W. Royal, “Spotlight Shines on Maquiladora”, *Industry Week*, 16 de octubre de 2000, pp. 91-92.
45. Vea B. Whitford y R. Andrew (eds.), *The Pursuit of Quality* (Perth: Beaumont Publishing, 1994).
46. D. Drickhamer, “Roda to Excellence”, *Industry Week*, 16 de octubre de 2000, pp. 117-118.
47. J. Heizer y B. Render, *Operations Management*, 10a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2011), p. 193.
48. G. Hasek, “Merger Marries Quality Efforts”, *Industry Week*, 21 de agosto de 2000, pp. 89-92.
49. M. Arndt, “Quality Isn’t Just for Widgets”, *BusinessWeek*, 22 de julio de 2002, pp. 72-73.
50. E. White, “Rethinking the Quality Improvement Program”, *Wall Street Journal*, 19 de septiembre de 2005, p. B3.
51. M. Arndt, “Quality Isn’t Just for Widgets”.
52. S. McMurray, “Ford’s F-150: Have It Your Way”, *Business 2.0*, marzo de 2004, pp. 53-55; “Made-to-Fit Clothes Are on the Way”, *USA Today*, julio de 2002, pp. 8-9; y L. Elliot, “Mass Customization Comes a Step Closer”, *Design News*, 18 de febrero de 2002, p. 21.
53. E. Schonfeld, “The Customized, Digitized, Have-it-Your-Way Economy”, *Fortune*, 28 de octubre de 1998, pp. 114-120.
54. Heizer y Render, *Operations Management*, p. 636; y S. Minter, “Measuring the Success of Lean”, *Industry Week*, febrero de 2010, pp. 32-35.
55. Heizer y Render, *Operations Management*, p. 636.

CAPÍTULO 11

1. A. Bingham, “Building on Open Business Models”, *Research-Technology Management*, julio-agosto de 2012, p. 64; J. Brown, “Harnessing the Power of the Crowd”, *Public CIO*, primavera

de 2012, pp. 16-21; J. Rago, "The Weekend Interview with John Lechleiter: The Biomedical Century", *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2011, p. A13; J. C. Lechleiter, "The Return on Innovation", *Vital Speeches of the Day*, enero de 2011, pp. 13-18; P. Loftus, "Eli Lilly Wil Take New Path", *Wall Street Journal*, 8 de junio de 2010, p. B6; J. Miller, "The Lilly Way", *Pharmaceutical Technology*, mayo de 2010, pp. 82-84; L. Lallos, "Retired-But in the Game", *Bloomberg BusinessWeek*, 25 de abril de 2010, p. 62; A. Weintraub y M. Tirrell, "Eli Lilly's Drug Assembly Line", *Bloomberg BusinessWeek*, 8 de marzo de 2010, pp. 56-57; J. D. Rockoff, "Lilly Taps Contractors to Revive Pipeline", *Wall Street Journal*, 5 de enero de 2010, p. B1+; J. Pepitone, "Eli Lilly to But 5,500 Jobs", *CNNMoney.com*, 14 de septiembre de 2009; y P. Loftus, "Lilly to Revamp, Cut Jobs as Patents Expire", *Wall Street Journal*, 15 de mayo de 2009, p. B1.

2. B. Fenwick, "Oklahoma Factory Turns Out US Boms Used in Iraq", *Planet Ark* [www.planetark.com], 4 de noviembre de 2003; A. Meyer, "Peeking Inside the Nation's Bomb Factory", *KFOR TV* [www.kfor.com], 27 de febrero de 2003; G. Tuchman, "Inside America's Bomb Factory", *CNN* [articles.cnn.com], 5 de diciembre de 2002; y C. Fishman, "Boomtown, U.S.A.", *Fast Company*, junio de 2002, pp. 106-114.
3. D. Hudepohl, "Finesse a Flexible Work Schedule", *Wall Street Journal*, 19 de febrero de 2008, p. B8.
4. J. Nickerson, C. J. Yen y J. T. Mahoney, "Exploring the Problems-Finding and Problem-Solving Approach for Designing Organizations", *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2012, pp. 52-72; R. Greenwood y D. Miller, "Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organizational Theory", *Academy of Management Perspectives*, noviembre de 2010, pp. 78-89.
5. Vea, por ejemplo, R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 10a. ed. (Mason, Ohio: South-Western College Publishing), 2009.
6. S. Peterson, Associated Press, "Wilson Sporting Goods Football Factory" [www.chron.com], 3 de febrero de 2010; T. Arbel, Associated Press, "Factory Activity Fuels Economic Recovery", *OnlineAthens Banner-Herald* [www.onlineathens.com], 2 de febrero de 2010; y M. Hiestand, "Making a Stamp on Football", *USA Today*, 25 de enero de 2005, pp. 1C+.
7. C. Dougherty, "Workforce Productivity Falls", *Wall Street Journal*, 4 de mayo de 2012, p. A5; y S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Expansion of the Work Design Literature", *Journal of Applied Psychology*, septiembre de 2007, pp. 1332-1356.
8. D. Drickhamer, "Moving Man", *IW*, diciembre de 2002, pp. 44-46.
9. Para conocer un análisis sobre la autoridad, vea W. A. Kahn y K. E. Kram, "Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences", *Academy of Management Review*, enero de 1994, pp. 17-50.
10. C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, edición del 30o. aniversario (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1968), pp. 165-166.
11. E. P. Gunn, "Who's the Boss?", *Smart Money*, abril de 2003, p. 121.
12. R. Ashkenas, "Simplicity-Minded Management", *Harvard Business Review*, diciembre de 2007, pp. 101-109; y P. Glader, "It's Not Easy Being Lean", *Wall Street Journal*, 19 de junio de 2006, pp. B1+.
13. R. C. Morais, "The Old Lady Is Burning Rubber", *Forbes*, 26 de noviembre de 2007, pp. 146-150.
14. G. L. Neilson y J. Wulf, "How Many Direct Reports?", *Harvard Business Review*, abril de 2012, p. 112-119; y D. Van Fleet, "Span of Management Research and Issues", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1983, pp. 546-552.
15. G. Anders, "Overseeing More Employees – With Fewer Managers", *Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2008, p. B6.
16. H. Fayol, *General and Industrial Management*, trad. de C. Storrs (Londres: Pitman Publishing, 1949), pp. 19-42.
17. J. Zabojnik, "Centralized and Decentralized Decision Making in Organizations", *Journal of Labor Economics*, enero de 2002, pp. 1-22.
18. Vea, por ejemplo, H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1983); y J. Child, *Organization: A Guide to Problems and Practices* (Londres: Kaiser & Row, 1984).
19. Vea P. Kenis y D. Knoke, "How Organizational Field Networks Shape InterOrganizational Tie-Formation Rates", *Academy of Management Review* (abril de 2002), pp. 275-293.
20. A. D. Amar, C. Hentrich y V. Hlupic, "To Be a Better Leader, Give Up Authority", *Harvard Business Review*, diciembre de 2009, pp. 22-24.
21. P. Siekman, "Dig It!", *Fortune*, 3 de mayo de 2004, pp. 128[B]-128[L].
22. J. Cable, "Operators Lead the Way", *Industry Week*, enero de 2010, p. 31.
23. "Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking", de Elizabeth W. Morrison, en *Journal of Management*, febrero de 2006, volume 32(1).
24. Ibíd.
25. M. Boyle, "A Leaner Macy's Tries Catering to Local Tastes", *Bloomberg BusinessWeek*, 14 de septiembre de 2009, p. 13.
26. D. A. Morand, "The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic versus Organic Organizations", *Academy of Management Review*, octubre de 1995, pp. 831-872; y T. Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1961).
27. C. Feser, "Long Live Bureaucracy!", *Leader to Leader*, verano de 2012, pp. 57-62.
28. "How to Bust Corporate Barriers", *Gallup Management Journal Online*, 18 de agosto de 2011; y D. Dougherty, "Re-imagining the Differentiarion and Integration of Work for Sustained Product Innovation", *Organization Science* (septiembre-octubre de 2001), pp. 612-631.
29. Los datos del cuadro "en los números" están basados en J. Yang y P. Trap, "What Size Company Do You Prefer?", *USA Today*, 19 de marzo de 2012, p. 1B; F. Hassan, "The Frontline Advantage", *Harvard Business Review*, mayo de 2011, p. 109; P. Dvorak, "Firms Shift Underused Workers", *Wall Street Journal*, 22 de junio de 2009, p. B2; M. Weinstein, "It's A Balancing Act", *Training*, mayo de 2009, p. 10; J. Yang y A. Lewis, "Is Teleworking a Good Idea?", *USA Today*, 28 de octubre de 2008, p. 1 B; "Drive Time: More Employees Get to Work Remotely", *Workforce Management Online* [www.workforce.com], 23 de septiembre de 2008; J. Yang y K. Gelles, "Working Remotely vs. In the Office", *USA Today*, 24 de abril de 2008, p. 1 B; A. R. Carey y S. Parker, "Workers Take Home Their Offices", *USA Today*, 7 de octubre de 2008, p. 1 A.
30. R. D. Hof, "Yahoo's Bartz Shows Who's Boss", *BusinessWeek Online*, 27 de febrero de 2009; y J. E. Vascellaro, "Yahoo CEO Set to Install Top-Down Management", *Wall Street Journal*, 23 de febrero de 2009, p. B1.

31. A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962).
32. Vea, por ejemplo, W. Chan Kim y R. Mauborgne, "How Strategy Shapes Structure", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, pp. 73-80; L. L. Bryan y C. I. Joyce, "Better Strategy Through Organizational Design", *The McKinsey Quarterly*, 2007, número 2, pp. 21-29; D. Jennings y S. Seaman, "High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance", *Strategic Management Journal*, julio de 1994, pp. 459-475; D. C. Galunic y K. M. Eisenhardt, "Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 16 (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1994), pp. 215-255; R. Parthasarthy y S. P. Sethi, "Relating Strategy and Structure to Flexible Automation: A Test of Fit and Performance Implications", *Strategic Management Journal*, 14, núm. 6 (1993), pp. 529-549; H. A. Simon, "Strategy and Organizational Evolution", *Strategic Management Journal*, enero de 1993, pp. 131-142; H. L. Boschken, "Strategy and Structure: Re-conceiving the Relationship", *Journal of Management*, marzo de 1990, pp. 135-150; D. Miller, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, enero-febrero de 1987, pp. 55-76; y R. E. Miles y C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Nueva York: McGraw-Hill, 1978).
33. Vea, por ejemplo, R. Z. Gooding y J. A. Wagner III, "A Meta-Analytic Review of the Relationship between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1985, pp. 462-481; D. S. Pugh, "The Aston Progrm of Research: Retrospect and Prospect", en A. H. Van de Ven y W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (Nueva York: John Wiley, 1981), pp. 135-166; y P. M. Blau y R. A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (Nueva York: Basic Books, 1971).
34. El contenido del cuadro "El líder hace la la diferencia" está basado en R. Gluckman, "Every Customer Is Always Right", *Forbes*, 21 de mayo de 2012, pp. 38-40; G. Colvin, "The Next Management Icon: Would You Believe He's From China?", *Fortune*, 25 de julio de 2011, p. 77; y D. J. Lynch, CEO Pushes China's Haier as Global Brand", *USA Today*, 3 de enero de 2003, pp. 1B+.
35. J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (Londres: Oxford Univertisy Press, 1965).
36. Vea, por ejemplo, J. Zhang y C. Baden-Fuller, "The Influence of Technological Knowledge Base and Organizational Structure on Technology Collaboration", *Journal of Management Studies*, junio de 2010, pp. 679-704; C. C. Miller, W. H. Glick, Y. D. Wang y G. Huber, "Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing", *Academy of Management Journal*, junio de 1991, pp. 370-399; J. Hage y M. Aiken, "Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1969, pp. 366-377; J. D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967); y C. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review*, abril de 1967, pp. 194-208.
37. D. M. Rousseau y R. A. Cooke, "Technology and Structure: The Concrete, Abstract, and Activity Systems of Organizations", *Journal of Management*, otoño-invierno de 1984, pp. 345-361; y D. Gerwin, "Relationships between Structure and Technology", en P. C. Nystrom y W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 2 (Nueva York: Oxford University Press, 1981), pp. 3-38.
38. S. Rausch y J. Birkinshaw, "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, junio de 2008, pp. 375-409; M. Yasai-Ardekani, "Structural Adaptations to Environments", *Academy of Management Review*, enero de 1986, pp. 9-21; P. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1967); y F. E. Emery y E. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, febrero de 1965, pp. 21-32.
39. S. Reed, "He's Brave Enough to Shake Up Shell", *BusinessWeek*, 18 de julio de 2005, p. 53.
40. B. Rochman, "Banning the Bandz", *Time*, 14 de junio de 2010, p. 99; y S. Berfield, "The Man Behind the Bandz", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 10 de junio de 2010.
41. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1983), p. 157.
42. R. J. Williams, J. J. Hoffman y B. T. Lamont, "The Influence of Top Management Team Characteristics on M-Form Implementation Time", *Journal of Managerial Issues*, invierno de 1995, pp. 466-480.
43. C. Hausman, "Lifeguard Fired for Leaving Patrol Zone to Save Drowining Man", *Ethics Newsline Online*, 9 de julio de 2012; S. Grossman, "Lifeguard Who Got Fired for Saving Drowning Swimmer Declines Offer to Return", *newsfeed.time.com*, 6 de julio de 2012; E. Illades y C. Teproff, "Fired Lifeguard Says 'No Thanks' When He's Re-offered Job", *MiamiHerald.com*, 5 de julio de 2012; y W. Lee, "Florida Lifeguard Helps Save Life, Gets Fired", *USA Today Online*, 4 de julio de 2012.
44. Basado en S. P. Robbins y P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2009), pp. 173-188; S. Caudron, "Delegate for Results", *Industry Week*, 6 de febrero de 1995, pp. 27-30; y R. T. Noel, "What You Say to Your Employees When You Delegate", *Supervisory Management*, diciembre de 1993, p. 13.
45. B. Philbin, "Schwab's Net Drops 20%", *Wall Street Journal*, 17 de abril de 2012, p. C9; M. Tian, "Charles Schwab – An Unnoticed Transformation", *Morningstar OpportunisticInvestor*, marzo de 2012, pp. 6-9; B. Morris, "Chuck Would Like a Word With You", *Money*, enero/febrero de 2010, pp. 98-103; R. Markey, F. Reichheld y A. Dullweber, "Closing the Customer Feedback Loop", *Harvard Business Review*, diciembre de 2009, pp. 43-47; y R. Farzad y C. Palmeri, "Can Schwab Seize the Day?", *Bloomberg BusinessWeek*, 27 de julio de 2009, pp. 36-39.
46. S. Silbermann, "How Culture and Regulation Demand New Ways to Sell", *Harvard Business Review*, julio/agosto de 2012, pp. 104-105; P. Miller y T. Wedell-Wedellsborg, "How to Make an Offer That Managers Can't Refuse?", *IESE Insight*, 2011 (segundo trimestre), número 9, pp. 66-67; S. Hernández, "Prove Its Worth", *IESE Insight*, 2011 (segundo trimestre), número 9, p. 68; T. Koulopoulos, "Know Thyself", *IESE Insight*, 2011 (segundo trimestre), número 9, p. 69; M. Weinstein, "Retrain and Restructure Your Organization", *Training*, mayo de 2009, p. 36; J. McGregor, "The Chore Goes Offshore", *BusinessWeek*, 23 y 30 de marzo de 2009; pp. 50-51; "Pfizer: Making It 'Leaner, Meaner, More Efficient'", *BusinessWeek Online*, 2 de marzo de 2009; y A. Cohen, "Scuttling Scut Work", *Fast Company*, febrero de 2008, pp. 42-43.

CAPÍTULO 12

1. A. Kleiner, "The Thought Leader Interview: Dov Seidman", *Strategy+Business*, verano de 2012, pp. 1-8; D. Seidman, "Letting the Mission Govern a Company", *New York Times Online*, 23 de junio de 2012; D. Seidman, "To Inspire Others, It's How You Do It That Counts", *CNN.com*, 3 de mayo de 2012; "The How Report: New Metrics for a New Reality", LRN [www.lrn.com], 2012; E. De Vita, "How", *Third Sector*, 17 de enero de 2012, p. 21; S. Pastoor, "The New Competitive Advantage: Values", *Official Board Markets*, 10 de diciembre de 2011, p. 6; y E. Frauenheim y D. Seidman, "Inspiration as Worker Incentive", *Workforce Management*, mayo de 2010, p. 8.
2. N. Wingfield, "To Rebuild Windows, Microsoft Razed Walls", *Wall Street Journal*, 20 de octubre de 2009, p. B9.
3. Q. Hardy, "Google Thinks Small", *Forbes*, 14 de noviembre de 2005, pp. 198-202.
4. Vea, por ejemplo, A. C. Edmonson, "Teamwork On the Fly", *Harvard Business Review*, abril de 2012, pp. 72-80; D. R. Denison, S. L. Hart y J. A. Kahn, "From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1996, pp. 1005-1023; D. Ray y H. Bronstein, *Teaming Up: Making the Transition to a Self-Directed Team-Based Organization* (Nueva York: McGraw-Hill, 1995); J. R. Katzenbach y D. K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993); J. A. Byrne "The Horizontal Corporation", *BusinessWeek*, 20 de diciembre de 1993, pp. 76-81; B. Dumaine, "Payoff from the New Management", *Fortune*, 13 de diciembre de 1993, pp. 103-110; y H. Rothman, "The Power of Empowerment", *Nation's Business*, junio de 1993, pp. 49-52.
5. E. Krell, "Managing the Matrix", *HR Magazine*, abril de 2011, pp. 69-71.
6. J. Hyatt, "Engineering Inspiration", *Newsweek*, 14 de junio de 2010, p. 44; T. McKeough, "Blowing Hot and Cold", *Fast Company*, diciembre de 2009-enero de 2010, p. 66; H. Walters, "Indise the Design Thinking Process", *BusinessWeek Online*, 15 de diciembre de 2009; P. Kaihla, "Best-Kept Secrets of the World's Best Companies", *Business 2.0*, abril de 2006, p. 83; C. Taylor, "School of Bright Ideas", *Time Inside Business*, abril de 2005, pp. A8-A12; y B. Nussbaum, "The Power of Design", *BusinessWeek*, 17 de mayo de 2004, pp. 86-94.
7. R. L. Hotz, "More Scientists Treat Experiments as a Team Sport", *Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 2009, p. A23.
8. Vea, por ejemplo, G. G. Dess, A. M. A. Rasheed, K. J. McLaughlin y R. L. Priem, "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 7-20.
9. Para conocer más sobre organizaciones sin límites, vea Raush y Birkinshaw, junio de 2008; M. F. R. Kets de Vries, "Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creating High-Performance Teams", *Academy of Management Executive*, febrero de 2005, pp. 61-76; J. Child y R. G. McGrath, "Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2001, pp. 1135-1148; M. Hammer y S. Stanton, "How Process Enterprises Really Work", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1999, pp. 108-118; T. Zenger y W. Hesterly, "The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Modular Units", *Organization Science*, 1997, vol. 8, pp. 209-222; R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick y S. Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997); R. M. Hodgetts, "A Conversation with Steve Kerr", *Organizational Dynamics*, primavera de 1996, pp. 68-79; y J. Gebhardt, "The Boundaryless Organization", *Sloan Management Review*, invierno de 1996, pp. 117-119. Para conocer otras perspectivas sobre organizaciones sin límites, vea B. Victor, "The Dark Side of the New Organizational Forms: An Editorial Essay", *Organization Science*, noviembre de 1994, pp. 479-482.
10. J. Marte, "An Internship from Your Couch", *Wall Street Journal*, 9 de septiembre de 2009, pp. D1+.
11. Vea, por ejemplo, R. J. King, "It's a Virtual World", *Strategy+Business* [www.strategy-business.com], 21 de abril de 2009; Y. Shin, "A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations", *Journal of Management*, diciembre de 2004, pp. 725-743; D. Lyons, "Smart and Smarter", *Forbes*, 18 de marzo de 2002, pp. 40-41; W. F. Cascio, "Managing a Virtual Workplace", *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 81-90; G. G. Dess, A. M. A. Rasheed, K. J. McLaughlin y R. L. Priem, "The New Corporate Architecture"; H. Chesbrough y D. Teece, "When Is Virtual Virtuous: Organizing for Innovation", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1996, pp. 65-73; y W. H. Davidov y M. S. Malone, *The Virtual Corporation* (Nueva York: Harper Collins, 1992).
12. Q. Hardy, "Bit by Bit, Work Exchange Site Aims to Get Jobs Done", *New York Times Online*, 6 de noviembre de 2011.
13. M. V. Rafter, "Cultivating A Virtual Culture", *Workforce Management Online*, 16 de junio de 2009; y J. S. Lublin, "Smart Balance Keeps Tight Focus on Creativity", *Wall Street Journal*, 8 de junio de 2009, p. B4.
15. R. Merrifield, J. Calhoun y D. Stevens, "The Next Revolution in Productivity", *Harvard Business Review*, junio de 2008, pp. 73-80; R. E. Miles et al., "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1997, pp. 7-24; C. Jones, W. Hesterly y S. Borgatti, "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms", *Academy of Management Review*, octubre de 1997, pp. 911-945; R. E. Miles y C. C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on Human Investment Philosophy", *Organizational Dynamics*, primavera de 1995, pp. 5-18; y R. E. Miles y C. C. Snow, "Causes of Failures in Network Organizations", *California Management Review*, 1992, vol. 34, núm. 4, pp. 53-72.
16. G. Hoetker, "Do Modular Products Lead to Modular Organizations?", *Strategic Management Journal*, junio de 2006, pp. 501-518; C. H. Fine, "Are You Modular or Integral?", *Strategy & Business*, primavera de 2005, pp. 44-51; D. A. Ketchen, Jr. y G. T. M. Hult, "To Be Modular or Not to Be? Some Answers to the Question", *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, pp. 166-167; M. A. Schilling, "The Use of Modular Organization Forms: An Industry-Level Analysis", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2001, pp. 1149-1168; D. Lei, M. A. Hitt y J. D. Goldhar, "Advanced Manufacturing Technology: Organizational Design and Strategic Flexibility", *Organization Studies*, 1996, vol. 17, pp. 501-523; R. Sanchez y J. Mahoney, "Modularity Flexibility and Knowledge Management in Product and Organizaton Design", *Strategic Management Journal*, 1996, vol. 17, pp. 63-76; y R. Sanchez, "Strategic Flexibility in Product Competition", *Strategic Management Journal*, 1995, vol. 16, pp. 135-159.
17. J. Fortt, "The Chip Company That Dares to Battle Intel", *Fortune*, 20 de julio de 2009, pp. 51-56.

18. C. Hymowitz, “Have Advice, Will Travel”, *Wall Street Journal*, 5 de junio de 2006, pp. B1+.
19. S. Reed, A. Reinhardt y A. Sains, “Saving Ericsson”, *BusinessWeek*, 11 de noviembre de 2002, pp. 64-68.
20. P. Engardio, “The Future of Outsourcing”, *BusinessWeek*, 30 de enero de 2006, pp. 50-58.
21. P. Sonne, “Tesco’s CEO-to-Be Unfolds Map for Global Expansion”, *Wall Street Journal*, 9 de junio de 2010, p. B1; T. Shifrin, “Grocery Giant Tesco Is Creating a Storm in the US Market with Its Tesco in a Box Set of Systems” [www.computerworlduk.com], 14 de enero de 2008; P. Olson, “Tesco’s Landing”, *Forbes*, 4 de junio de 2007, pp. 116-118; y P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations* (Nueva York: Doubleday, 1990).
22. J. J. Salopek, “Keeping Learning Well-Oiled”, *T&D*, octubre de 2011, pp. 32-35.
23. A. C. Edmondson, “The Competitive Imperative of Learning”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2008, pp. 60-67.
24. S. A. Sackman, P. M. Eggenhofer-Rehart y M. Friesl, “Long-Term Efforts Toward Developing a Learning Organization”, *Journal of Applied Behavioral Science*, diciembre de 2009, pp. 521-549; D. A. Garvin, A. C. Edmondson y F. Gino, “Is Yours a Learning Organization?”, *Harvard Business Review*, marzo de 2008, pp. 109-116; A. N. K. Chen y T. M. Edgington, “Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers”, *MIS Quarterly*, junio de 2005, pp. 279-309; K. G. Smith, C. J. Collins y K. D. Clark, “Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and The Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms”, *Academy of Management Journal*, abril de 2005, pp. 346-357; R. Cross, A. Parker, L. Prusak y S. P. Borgati, “Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks”, *Organizational Dynamics*, otoño de 2001, pp. 100-120; M. Schulz, “The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows”, *Academy of Management Journal*, agosto de 2001, pp. 661-681; G. Szulanski, “Exploring Internal Stickness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm”, *Strategic Management Journal*, edición especial de invierno, 1996, pp. 27-43; y J. M. Liedtka, “Collaborating across Lines of Business for Competitive Advantage”, *Academy of Management Executive*, abril de 1996, pp. 20-37.
25. J. Scanlon, “How 3M Encourages Collaboration”, *BusinessWeek Online*, 2 de septiembre de 2009.
26. R. Mitchell, “The Cure”, *Fast Company.com*, mayo de 2011, pp. 108+.
27. “Meet the New Steel”, *Fortune*, 1 de octubre de 2007, pp. 68-71.
28. J. Appleby y R. Davis, “Teamwork Used to Save Money; Now It Saves Lives”, *USA Today* [www.usatoday.com], 1 de marzo de 2001.
29. C. Kauffman, “Employee Involvement: A New Blueprint for Success”, *Journal of Accountancy*, mayo de 2010, pp. 46-49; y R. L. Daft, *Management*, 9a. ed. (Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010), p. 262.
30. S. F. Gale, “The Power of Community”, *Workforce Management Online*, marzo de 2009.
31. C. G. Cataldo, “Book Review”, *Academy of Management Learning & Education*, junio de 2009, pp. 301-303; E. Wenger, R. McDermott y W. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), p. 4.
32. E. Wenger, R. McDermott y W. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), p. 39.
33. R. McDermott y D. Archibald, “Harnessing Your Staff’s Informal Networks”, *Harvard Business Review*, marzo de 2010, pp. 2-89.
34. T. L. Griffith y J. E. Sawyer, “Multilevel Knowledge and Team Performance”, *Journal of Organizational Behavior*, octubre de 2010, pp. 1003-1031; y M. Hemmasi y C. M. Csanda, “The Effectiveness of Communities of Practice: An Empirical Study”, *Journal of Managerial Issues*, verano de 2009, pp. 262-279.
35. R. Jana, “How Intuit Makes a Social Network Pay”, *BusinessWeek Online*, 2 de julio de 2009.
36. B. Horovitz, “Tasty Potato Chip Offer: $1 Million Prize”, *USA Today*, 19 de julio de 2012, p. 1A; y R. A. Guth, “Glaxo Tries a Linux Approach”, *Wall Street Journal*, 26 de mayo de 2010, p. B4.
37. J. Winsor, “Crowdsourcing: What It Means for Innovation”, *BusinessWeek Online*, 15 de junio de 2009.
38. K. J. O’Brien, “One Year Later, Nokia and Microsoft Deliver”, *New York Times Online*, 27 de febrero de 2012.
39. D. Lavie, U. Stettner y M. L. Tushman, “Exploration and Exploitation Within and Across Organizations”, *Academy of Management Annals*, junio de 2010, pp. 109-155; H. Mitsuhashi y H. R. Greve, “A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility”, *Academy of Management Journal*, octubre de 2009, pp. 975-995; D. Durfee, “Try Before You Buy”, *CFO*, mayo de 2006, pp. 48-54; B. McEvily y A. Marcus, “Embedded Ties and the Acquisition of Competitive Capabilities”, *Strategic Management Journal*, noviembre de 2005, pp. 1033-1055; R. D. Ireland, M. A. Hitt y D. Vaidyanath, “Alliance Managemente as a Source of Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 2002, vol. 28, núm. 3, pp. 413-446; E. Krell, “The Alliance Advantage”, *Business Finance*, julio de 2002, pp. 16-23; D. Sparks, “Partners”, *BusinessWeek*, 25 de octubre de 1999, pp. 106-112; y D. Brady, “When Is Cozy Too Cozy?”, *BusinessWeek*, 25 de octubre de 1999, pp. 127-130.
40. J. Marquez, “Connecting a Virtual Workforce”, *Workforce Management Online*, 3 de febrero de 2009.
41. M. Conlin, “Home Offices: The New Math”, *BusinessWeek*, 9 de marzo de 2009, pp. 66-68.
42. Los datos del cuadro “en los números” están basados en S. Shellenbarger, “More Workers Keep the Office at a Distance”, *Wall Street Journal*, 20 de junio de 2012, p. B8; personal de SHRM *online*, “People Really Love Telecommuting”, *HR Magazine*, abril de 2012, p. 20; A. Quick, “The Business Case for Flex”, *HR Magazine*, abril de 2012, pp. 44-46; P. Brotherton, “Alternative Workplace Programs Are on the Rise”, *T&D*, marzo de 2012, p. 28; “Staffing Industry Analysts Report”, *Workforce Management Online*, 18 de enero de 2012; J. Yang y S. Ward, “Compared With Now, the Office of 2021 Will…”, *USA Today*, 1 de noviembre de 2011, p. 1A; J. Yang y P. Trap, “For My Workdays, I Prefer”, *USA Today*, 6 de octubre de 2011, p. 1B; y “Weekend Work”, *HR Magazine*, octubre de 2011, p. 32.
43. Ibíd.
44. J. Marquez, “Connecting a Virtual Workforce”.
45. S. Jayson, “Working At Home: Family-Friendly”, *USA Today*, 5 de abril de 2010, pp. 1A+; T. D. Hecht y N. J. Allen, “A Longitudinal Examination of the Work-Nonwork Boundary Strength Construct”, *Journal of Organizationa Behavior*, octubre de 2009, pp. 839-862; y G. E. Kreiner, E. C. Hollensbe y M. L. Sheep, “Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics”, *Academy of Management Journal*, agosto de 2009, pp. 704-730.

46. J. T. Marquez, “The Future of Flex”, *Workforce Management Online*, enero de 2010.
47. B. Walsh, “Thank God It’s Thursday”, *Time*, 7 de septiembre de 2009, p. 58.
48. J. Sahadi, “Flex-time, Time Off – Who’s Getting These Perks?”, *CNNMoney.com*, 25 de junio de 2007.
49. M. Arndt, “The Family That Flips Together…”, *BusinessWeek*, 7 de abril de 2006, p. 14.
50. S. Greenhouse, “Work-Sharing May Help Companies Avoid Layoffs”, *New York Times Online*, 16 de junio de 2009.
51. M. Korn, “Making a Temporary Stint Stick”, *Wall Street Journal*, 9 de febrero de 2010, p. D6.
52. A. Levit, “The Rise of the Independent Work Force”, *New York Times Online*, 14 de abril de 2012.
53. I. Speizer, “Special Report on Contingency Staffing – The Future of Contingent Staffing Could Be Like Something Out of a Movie”, *Workforce Management Online*, 19 de octubre de 2009.
54. E. Fraunheim, “Special Report on HR Technology: Tracking the Contingents”, *Workforce Management Online*, abril de 2010.
55. S. G. Hauser, “Independent Contractors Helping to Shape the New World of Work”, *Workforce Management Online*, 3 de febrero de 2012; S. Greenhouse, “U.S. Cracks Down on ‘Contractors’ As a Tax Dodge”, *New York Times Online*, 18 de febrero de 2010; y M. Orey, “They’re Employees. No, They’re Not”, *BusinessWeek*, 16 de noviembre de 2009, pp. 73-74.
56. M. Orey, “They’re Employees. No, They’re Not”.
57. Ibíd.
58. V. Smith y E. B. Neuwirth, “Temporary Help Agencies and the Making of a New Employment Practice”, *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2009, pp. 56-72.
59. E. Frauenheim, “Special Report on HR Technology: Tracking the Contingents”.
60. C. E. Connelly y D. G. Gallaher, “Emerging Trends in Contingent Work Research”, *Journal of Management*, noviembre de 2004, pp. 959-983.
61. K. Holland, “The Anywhere, Anytime Office”, *New York Times Online*, 28 de septiembre de 2008.
62. El contenido del cuadro “El líder hace la la diferencia” está basado en C. Rose, “Charlie Rose Talks to Cisco’s John Chambers”, *Bloomberg BusinessWeek*, 23 de abril de 2012, p. 41; M. T. Hansen et al., “The Best-Performing CEOs in the World”, *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010, pp. 104-113; P. Burrows, “Cisco’s Extreme Ambitions”, *BusinessWeek*, 30 de noviembre de 2009, pp. 26-27; P. Burrows y A. Ricadela, “Cisco Seizes the Moment”, *BusinessWeek*, 25 de mayo de 2009, pp. 46-48; y “Cisco Systems Layers It On”, *Fortune*, 8 de diciembre de 2008, p. 24.
63. E. Fraunheim, “Special Report on HR Technology: Tracking the Contingents”; A. P. McAfee, “How a Connected Workforce Innovates”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2009, p. 80; R. Yu, “Work Away from Work Gets Easier with Techonology”, *USA Today*, 28 de noviembre de 2006, p. 8B; M. Weinstein, “GOing Mobile”, *Training*, septiembre de 2006, pp. 24-29; C. Cobbs, “Technology Helps Boost Multitasking”, *Springfield, Missouri News-Leader*, 15 de junio de 2006, p. 5B; C. Edwards, “Wherever You Go, You’re on the Job”, *BusinessWeek*, 20 de junio de 2005, pp. 87-90; y S. E. Ante, “The World Wide Work Space”, *BusinessWeek*, 6 de junio de 2005, pp. 106-108.
64. N. M. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5a. ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western), 2008, p. 62.
65. P. B. Smith y M. F. Peterson, “Demographic Effects on the Use of Vertical Sources of Guidance by Managers in Widely Differing Cultural Contexts”, *International Journal of Cross Cultural Management*, abril de 2005, pp. 5-26.
66. C. Hausman, “Was AT&T’s iPad Security Breach ‘Ethical’ Hacking?”, *Ethics Newsline* [www.globalethics.org], 21 de junio de 2010; S. E. Ante y B. Worthen, “FBI to Probe iPad Breach – Group That Exposed AT&T Flaw to See Addresses Says It Did a Public Service”, *Wall Street Journal*, 11 de junio de 2010, p. B1; y S. E. Ante, “AT&T Discloses Breach of iPad Owner Data”, *Wall Street Journal Online*, 9 de junio de 2010.
67. “Hackers Were Right to Disclose AT&T-iPad Site Hole”, por Elinor Mills, de CNET, 14 de junio de 2010.
68. Basado en H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1983), p. 24; P. L. Hunsaker, *Training in Management Skills* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2001), pp. 339-364; G. Ferris, S. Davidson y P. Perrewé, “Developing Political Skill at Work”, *Training*, noviembre de 2005, pp. 40-45; B. Uzzi y S. Dunlap, “How to Build Your Network”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2005, pp. 53-60; y B. Brim, “The Best Way to Influence Others”, *Gallup Management Journal*, 9 de febrero de 2006 [http://gmj.gallup.com].
69. J. Graham, “Product Fans Can Become Customer Service Reps”, *USA Today*, 31 de mayo de 2012, p. 3B; A. Fox, “Pave the Way for Volunteers”, *HR Magazine*, junio de 2010, pp. 70-74; G. Morse, “The Power of Unwitting Workers”, *Harvard Business Review*, octubre de 2009, p. 27; S. Lohr, “Customer Service? Ask A Volunteer”, *New York Times Online*, 26 de abril de 2009; y B. Xu, D. R. Jones y B. Shao, “Volunteers’ Involvement in Online Community Based Software Development”, *Information & Management*, abril de 2009, pp. 151-158.
70. A. Hill, “How to Conform to Creative Deviance”, *Financial Times Online*, 30 de abril de 2012; A. Lashinsky, “Inside Apple”, 23 de mayo de 2011, pp. 125-134; y C. Mainemelis, “Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas”, *Academy of Management Review*, diciembre de 2010, pp. 558-578.

CAPÍTULO 13

1. A. Ford, “Liar, Liar. How Faux Credentials Felled Yahoo!’s CEO, Among Others”, *Time*, 28 de mayo de 2012, p. 18; G. Strauss y L. Petrecca, “CEOs Stumble Over Ethics Violations, Mismanagement”, *USA Today Online*, 22 de mayo de 2012; C. Hausman, “CEOs’ Ethics in Spotlight”, *Ethics Newsline*, 21 de mayo de 2012; A. Efrati y J. S. Lublin, “Yahoo CEO’s Downfall”, *Wall Street Journal*, 15 de mayo de 2012, p. B5; J. Pepitone, “Ousted Yahoo CEO Will Get No Severance”, *CNNMoney.com*, 15 de mayo de 2012; S. Martin y J. Swartz, “Yahoo Ousts CEO In New Shake-Up”, *USA Today*, 14 de mayo de 2011, p. 1B; A. Efrati y J. S. Lublin, “Thompson Resigns As CEO of Yahoo”, *Wall Street Journal*, 14 de mayo de 2012, pp. A1+; y A. Efrati y J. S. Lublin, “Résumé Trips Up Yahoo’s Chief”, *Wall Street Journal*, 5-6 de mayo de 2012, pp. A1+.
2. Anuncio publicitario de L’Oreal en *Diversity Inc.*, noviembre de 2006, p. 9.
3. A. Carmeli y J. Shaubroeck, “How Leveraging Human Resource Capital With Its Competitive Distinctiveness Enhances the Performance of Commercial and Public Organizations”, *Human Resource Management*, invierno de 2005, pp. 391-412; L. Bassi y D. McMurrer, “How’s Your Return on People?”, *Harvard*

Business Review, marzo de 2004, p. 18; C. J. Collins y K. D. Clark, “Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage”, *Academy of Management Journal*, diciembre de 2003, pp. 740-751; J. Pfeffer, *The Human Equation* (Boston: Harvard Business School Press, 1998); J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People* (Boston: Harvard Business School Press, 1994); A. A. Lado y M. C. Wilson, “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, octubre de 1994, pp. 699-727; y P. M. Wright y G. C. McMahan, “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management* 18, núm. 1 (1992), pp. 295-320.

4. “Maximizing the Return on Your Human Capital Investment: The 2005 Watson Wyatt Human Capital Index® Report”, “WorkAsia 2004/2005: A Study of Employee Attitudes in Asia”, y “European Human Capital Index 2002”, Watson Wyatt Worldwide (Washington, DC).
5. Vea, por ejemplo, C. H. Chuang y H. Liao, “Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers”, *Personnel Psychology*, primavera de 2010, pp. 153-196; M. Subramony, “A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between HRM Bundles and Firm Performance”, *Human Resource Management*, septiembre-octubre de 2009, pp. 745-768; M. M. Butts et al., “Individual Reactions to High Involvement Work Practices: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support”, *Journal of Occupational Health Psychology*, abril de 2009, p. 122-136; L. Sun, S. Aryee y K. S. Law, “High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective”, *Academy of Management Journal*, junio de 2007, pp. 558-577; A. Carmeli y J. Shaubroeck, “How Leveraging Human Resource Capital with Its Competitive Distinctiveness Enhances the Performance of Commercial and Public Organizations”, 2005; Y. Y. Kor y H. Leblebici, “How Do Interdependencies Among Human-Capital Deployment, Development, and Diversification Strategies Affect Firms’ Financial Performance?”, *Strategic Management Journal*, octubre de 2005, pp. 967-985; D. E. Bowen y C. Ostroff, “Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the ‘Strength’ of the HRM System”, *Academy of Management Review*, abril de 2004, pp. 203-221; A. S. Tsui, J. L. Pearce, L. W. Porter y A. M. Tripoli, “Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?”, *Academy of Management Journal*, octubre de 1997, pp. 1089-1121; M. A. Huselid, S. E. Jackson y R. S. Schuler, “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, enero de 1997, pp. 171-188; J. T. Delaney y M. A. Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 949-969; B. Becker y B. Gerhart, “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 779-801; M. J. Koch y R. G. McGrath, “Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter”, *Strategic Management Journal*, mayo de 1996, pp. 335-354; y M. A. Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, junio de 1995, pp. 635-672.
6. “Human Capital a Key to Higher Market Value”, *Business Finance*, diciembre de 1999, p. 15.
7. M. Boyle, “Happy People, Happy Returns”, *Fortune*, 11 de enero de 2006, p. 100.
8. Los datos del cuadro “en los números” están basados en “Find the Sharpest Needle in the Stack”, *HR Magazine*, junio de 2012, p. 16; J. Yang y P. Trap, “If You Started a Job and You Didn’t Like It, How Long Would You Stay?”, *USA Today*, 11 de junio de 2012, p. 1B; J. Yang y P. Trap, “Do You Use Social Networking Sites to Research Candidates?”, *USA Today*, 5 de junio de 2012, p. 1B; J. Yang y A. Gonzalez, “Top Actions Workers Feel Are Grounds for Termination”, *USA Today*, 7 de mayo de 2012, p. 1B; L. Weber, “Little Time for Resumes”, *Wall Street Journal*, 21 de marzo de 2012, p. B8; J. Yang y V. Bravo, “How Often Are You Late for Work?”, *USA Today*, 8 de febrero de 2012, p. 1B; K. Madden, “Playing Hooky From the Office”, Carebuilder, *Springfield, Missouri News-Leader*, 6 de noviembre de 2011, p. 1G; J. Yang y P. Trap, “Top Reasons Why Someone Hired Would Not Work Out in the Position2, *USA Today*, 26 de octubre de 2011, p. 1B; J. Yang y V. Salazar, “Are Annual Performance Reviews An Accurate Appraisal for Employees’ Work?”, *USA Today*, 27 de septiembre de 2011, p. 1B; J. Yang y S. Ward, “What Are the Most Common Mistakes Candidates Make During Job Interviews?”, *USA Today*, 15 de agosto de 2011, p. 1B; y P. Kujawa, “For Some Workers, the Piggy Bank Is Fat for Retirement”, *Workforce Management Online*, 16 de julio de 2012.
9. M. Luo, “$13 an Hour? 500 Sign Up, 1 Wins a Job”, *New York Times Online*, 22 de octubre de 2009.
10. J. Clenfield, “A Tear in Japan’s Safety Net”, *Bloomberg BusinessWeek*, 12 de abril de 2010, pp. 60-61.
11. CIA World Factbook, https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ee.html, 2012; y “EU: Not Working”, *Business Europe*, 1 de marzo de 2010, p. 1.
12. A. Kohpaiboon et al., “Global Recession: Labour Market Adjustment and International Production Networks”, *ASEAN Economic Bulletin*, abril de 2010, pp. 98-120.
13. J. Schramm, “Tomorrow’s Workforce”, *HR Magazine*, marzo de 2012, p. 112; C. Isidore, “Say Goodbye to Full-Time Jobs with Benefits”, *CNNMoney.com*, 1 de junjio de 2010; C. Rampell, “In a Job Market Realignment, Some Left Behind”, *New York Times Online*, 12 de mayo de 2010; y P. Izzo, “Economists Expect Shifting Work Force”, *Wall Street Journal Online*, 11 de febrero de 2010.
14. F. Hansen, “Jobless Recovery Is Leaving a Trail of Recession-Weary Employees in Its Wake”, *Compensation & Benefits Review*, mayo/junio de 2010, pp. 135-136; J. Hollon, “Worker ‘Deal’ Is Off”, *Workforce Management*, abril de 2010, p. 42; y “The New Employment Deal: How Far, How Fast, and How Enduring? The Global 2010 Global Workforce Study”, *Towers Watson* [www.towerswatson.com], abril de 2010.
15. K. Niththyananthan, “BA, Union Set to Restart Talks”, *Wall Street Journal Online*, 1 de junio de 2010; The Associated Press, “No Deal in Talks on British Airway”, *MSNBC.com*, 27 de mayo de 2010; D. Cameron y D. Michaels, “BA Crews Begin Walkout”, *Wall Street Journal*, 25 de mayo de 2010, p. B2; y J. Brustein, “British Airways Cabin Crew Walks Out”, *New York Times Online*, 24 de mayo de 2010.
16. K. Bradsher y D. Barboza, “Strike in China Highlights Gap in Worker’s Pay”, *New York Times Online*, 28 de mayo de 2010.

17. A. Smith, “Union Membership Inches Up”, www.shrm.org, 27 de enero de 2012.
18. “Union Membership in Canada – 2008”, *Labour Progrm Human Resources and Skills Development Canada* [www.labour.gc.ca], 29 de junio de 2010; C. Barratt, “Trade Union Membership 2008”, *Department for Business Enterprise and Regulatory Reform* [www.stats.berr.gov.au], abril de 2009; y J. Visser, “Union Membership Statistics in 24 Countries”, *Monthly Labor Review*, enero de 2006, pp. 38-49.
19. C. Hauman, “Novartis Hit With Punitive Damages in Sex Discrimination Case”, *Ethics Newsline* [www.globalethics.org/newsline], 24 de mayo de 2010.
20. S. Armour, “Lawsuits Pin Target on Managers”, *USA Today* [www.usatoday.com], 1 de octubre de 2002.
21. G. B. Kushner, “Special Report: What HR Professionals Should Do Now”, www.shrm.org, 28 de junio de 2012; y S. G. Stolberg y R. Pear, “Obama Signs Health Care Overhaul Bill, With a Flourish”, *New York Times Online*, 23 de marzo de 2010.
22. A. Smith, “Social Networking Online Protection Act Introduced”, www.shrm.org, 1 de mayo de 2012.
23. B. Leonard, “The Right Career Forecast”, *HR Magazine*, junio de 2012, pp. 46-47; S. Vranica y S. Schechner, “Weather Channel Taps Digital Expert as CEO”, *Wall Street Journal*, 25 de enero de 2012, p. B5; y B. Steller, “A Warning for Some, Entertainment for Others”, *New York Times Online*, 28 de agosto de 2011.
24. C. H. Loch, F. J. Sting, N. Bauer y J. Mauermann, “How BMW Is Defusing the Demographic Time Bomb”, *Harvard Business Review*, marzo de 2010, pp. 99-102.
25. M. Korn, “As Baby Boomers Retire, Firms Prepare for Shift”, *Wall Street Journal*, 18 de abril de 2012, p. B8; y T. Minton-Eversole, “Concerns Grow Over Workforce Retirements and Skills Gaps” [www.shrm.org], 9 de abril de 2012.
26. C. Rampell, “As Layoffs Surge, Women May Pass Men in Job Force”, *New York Times Online*, 6 de febrero de 2009.
27. B. Tulgan, “Generation Y Defined: The New Young Workforce”, *HR Tools Online* [www.hrtools.com/insights/bruce_tulgan], 25 de febrero de 2009.
28. S. F. Gale, “From Texas to Timbuktu – How Fluor Tracks Talent on a Global Scale”, *Workforce Management Online*, 7 de marzo de 2012.
29. M. A. Costonis y R. Salkowitz, “The Tough Match of Young Workers and Insurance”, *New York Times Online*, 11 de junio de 2010.
30. E. Seubert, “What Are Your Organization’s Critical Positions”, *Workforce Management Online*, diciembre de 2009; F. Hansen, “Strategic Workforce Planning in an Uncertain World”, *Workforce Management Online*, julio de 2009; y J. Sullivan, “Workforce Planning: Why to Start Now”, *Workforce*, septiembre de 2002, pp. 46-50.
31. N. Byrnes, “Star Search”, *BusinessWeek*, 10 de octubre de 2005, pp. 68-78.
32. D. Robb, “Sizing Up Talent”, *HR Magazine*, abril de 2011, p. 77.
33. J. W. Boudreau y P. M. Ramstad, “Where’s Your Pivotal Talent?”, *Harvard Business Review*, abril de 2005, pp. 23-24.
34. J. Swartz, “Tech Firms Go On A Hiring Binge Again”, *USA Today*, 21 de abril de 2011, pp. 1B+; B. Einhorn y K. Gokhale, “Bangalore’s Paying Again to Keep the Talent”, *Bloomberg BusinessWeek*, 24-30 de mayo de 2010, p. B8; y C. Tuna, J. E. Vascellaro y P-W. Tam, “Tech Sector in Hiring Drive”, *Wall Street Journal*, 16 de abril de 2010, pp. A1+.
35. A. S. Bargerstock y G. Swanson, “Four Ways to Build Cooperative Recruitment Alliances”, *HRMaganize*, marzo de 1991, p. 49; y T. J. Bergmann y M. S. Taylor, “College Recruitment: What Attracts Students to Organizations?”, *Personnel*, mayo-junio de 1984, pp. 34-46.
36. J. R. Gordon, *Human Resource Mnagement: A Practical Approach*, Boston: Allyn and Bacon, 1986), p. 170.
37. C. Reynolds, “McDonald’s Hiring Day Draws Crowds, High Hopes”, redactor de la sección de negocios de AP, *Springfield, Missouri News-Leader*, 20 de abril de 2011, p. 6A; y A. Gasparro, “Fast-Food Chain Aims to Alter ‘McJob’ Image”, *Wall Street Journal*, 5 de abril de 2011, p. B9.
38. J. Walker, “Firms Invest Big in Career Sites”, *Wall Street Journal Online*, 8 de junio de 2010.
39. L. Petrecca, “With 3,000 Applications a Day, Google Can Be Picky”, *USA Today*, 19 de mayo de 2010, p. 2B; y M. Helft, “In Fierce Competition, Google Finds Novel Ways to Feed Hiring Machine”, *New York Times Online*, 28 de mayo de 2007.
40. K. Plourd, “Lights, Camera, Audits!”, *CFO*, noviembre de 2007, p. 18.
41. S. Elliott, “Army Seeks Recruits in Social Media”, *New York Times Online*, 24 de mayo de 2011.
42. S. Burton y D. Warner, “The Future of Hiring – Top 5 Sources for Recruitment Today”, *Workforce Vendor Directory 2002*, p. 75.
43. Vea, por ejemplo, L. G. Klaff, “New Internal Hiring Systems Reduce Cost and Boost Morale”, *Workforce Management*, marzo de 2004, pp. 76-79; M. N. Martinez, “The Headhunter Within”, *HR Magazine*, agosto de 2001, pp. 48-55; R. W. Griffeth, P. W. Hom, L. S. Fink y D. J. Cohen, “Compartative Tests of Multivariate Models of Recruiting Sources Effects”, *Journal of Management*, vol. 23, núm. 1, 1997, pp. 19-36; y J. P. Kirnan, J. E. Farley y K. F. Geisinger, “The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age”, *Personnel Psychology*, verano de 1989, pp. 293-308.
44. J. McGregor, “Background Checks That Never End”, *BusinessWeek*, 20 de marzo de 2006, p. 40.
45. A. Fisher, “For Happier Customers, Call HR”, *Fortune*, 28 de noviembre de 2005, p. 272.
46. J. Greenwald, “Judge Rules New York City Fire Department Exams Showed Racial Bias”, *Workforce Management Online*, 28 de julio de 2009.
47. A. Douzet, “Quality of Fill and Emerging Recruitment Metric”, *Workforce Management Online*, 24 de junio de 2010; y “Quality of Hire Metrics Help Staffing Unit Show Its Contribution to Bottom Line”, *Society for Human Resource Management Online*, 25 de enero de 2009.
48. A. Shadday, “Assessments 101: An Introduction to Candidate Testing”, *Workforce Management Online*, enero de 2010; A. M. Ryan y R. E. Ployhart, “Applicants’ Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future”, *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3 (2000), pp. 565-606; C. Ferznandez-Araoz, “Hiring Without Firing”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1999, pp. 108-120; A. K. Kormn, “The Prediction of Managerial Performance: A Review”, *Personnel Psychology*, verano de 1986, pp. 295-322; G. C. Thornton, *Assessment Centers in Human Resource Management* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1992); I. T. Robertson y R. S. Kandola, “Work Sample Tests: Validity, Adverse Impact, and Applicant Reaction”, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 55, núm. 3 (1982), pp. 171-183; E. E. Ghiselli, “The Validity

of Aptitude Tests in Personnel Selection", *Personnel Psychology*, invierno de 1973, p. 475; G. Grimsley y H. F. Jarrett, "The Relation of Managerial Achievement to Test Measures Obtained in the Employment Situation: Methodology and Results", *Personnel Psychology*, primavera de 1973, pp. 31-48; J. J. Asher, "The Biographical Item: Can It Be Improved?", *Personnel Psychology*, verano de 1972, p. 266; y G. W. England, *Development and Use of Weighted Application Blanks*, rev. ed. (Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1971).

49. Vea, por ejemplo, M. A. Tucker, "Show and Tell", *HR Magazine*, enero de 2012, p. 51; Y. Ganzach, A. Pazy, Y. Ohayun y E. Brainin, "Social Exchange and Organizational Commitment: Decision-Making Training for Job Choice as an Alternative to the Realistic Job Preview", *Personnel Psychology*, otoño de 2002, pp. 613-637; B. M. Meglino, E. C. Ravlin, A. S. DeNisi, "A Meta-Analytic Examination of Realistic Job Preview Effectiveness: A Test of Three Conterintuitive Propositions", *Human Resource Management Review*, vol. 10, núm. 4 (2000), pp. 407-434; J. A. Breaugh y M. Starke, "Research on Employment Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3 (2000), pp. 405-434; y S. L. Premack y J. P. Wanous, "A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments", *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1985, pp. 706-720.
50. G. Kranz, "Tourism Training Takes Flight in Miami", *Workforce Management Online*, mayo de 2010.
51. K. Gustafson, "A Better Welcome Mat", *Training*, junio de 2005, pp. 34-41.
52. M. Jokisaari y J-E. Nurmi, "Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes After Organizational Entry", *Academy of Management Journal*, junio de 2009, pp. 527-544; D. G. Allen, "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?", *Journal of Management*, abril de 2006, pp. 237-256; C. L. Cooper, "The Changing Psychological Contract at Work: Revisiting the Job Demands-Control Model", *Occupational and Environmental Medicine*, junio de 2002, p. 355; D. M. Rousseau y S. A. Tijoriwala, "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19 (1998), pp. 679-695; S. L. Robinson, M. S. Kraatz y D. M. Rousseau, "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, febrero de 1994, pp. 137-152.
53. Vea, por ejemplo, E. G. Tripp, "Aging Aircraft and Coming Regulations: Political and Media Pressures Have Encouraged the FAA to Expand Its Pursuit of Real and Perceived Problems of Older Aircraft and Their Systems. Operators Will Pay", *Business and Commercial Aviation*, marzo de 2001, pp. 68-75.
54. "A&S Interview: Sully's Tale", *Air & Space Magazine* [www.airspacemag.com], 18 de febrero de 2009; A. Altman, "Chesley B. Sullenger III", *Time* [www.time.com], 16 de enero de 2009; y K. Burke, Pete Donohue y C. Siemaszko, "US Airways Airplane Crashes in Hudson River – Hero Pilot Shesley Sullenberger III Saves All Aboard", *New York Daily News* [www.nydailynews.com], 16 de enero de 2009.
55. D. Heath y C. Heath, "The Power of Razzle-Dazzle", *Fast Company*, diciembre de 2009-enero de 2010, pp. 69-70.
56. T. Raphael, "It's All in the Cards", *Workforce*, septiembre de 2002, p. 18.
57. S. Nassauer, "How Waiters Read Your Table", *Wall Street Journal*, 22 de febrero de 2012, pp. D1+.
58. "2011 Training Industry Report" [www.trainingmg.com], 23 de noviembre de 2011.
59. B. Hall, "The Top Training Priorities for 2003", *Training*, febrero de 2003, p. 40.
60. D. Heath y C. Heath, "The Power of Razzle-Dazzle".
61. J. McGregor, "The Midyear Review's Sudden Impact", *BusinessWeek*, 6 de julio de 2009, pp. 50-52.
62. A. Pace, "The Performance Management Dilemma", *T&D*, julio de 2011, p. 22.
63. K. Sulkowicz, "Straight Talk at Review Time", *BusinessWeek*, 10 de septiembre de 2007, p. 16.
64. J. Pfeffer, "Low Grades for Performance Appraisals", *BusinessWeek*, 3 de agosto de 2009, p. 68.
65. R. E. Silverman, "Work Reviews Losing Steam", *Wall Street Journal*, 19 de diciembre de 2011, p. B7.
66. J. D. Glater, "Seasoning Compensation Stew", *New York Times*, 7 de marzo de 2001, pp. C1+.
67. M. Korn, "Benefits Matter", *Wall Street Journal*, 4 de abril de 2012, p. B8.
68. Esta sección está basada en R. I. Henderson, *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 10a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2006).
69. M. P. Brown, M. C. Sturman y M. J. Simmering, "Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2003, pp. 752-762; J. D. Shaw, N. P. Gupta y J. E. Delery, "Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderating Effects of Incentives and Interdepence", *Strategic Management Journal*, junio de 2002, pp. 491-512; E. Montemayor, "Congruence between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms", *Journal of Management*, vol. 22, núm. 6 (1996), pp. 889-908; y L. R. Gomez-Mejia, "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 13 (1992), pp. 381-397.
70. M. Moskowitz, R. Levering y C. Tkaczyk, "100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 8 de febrero de 2010, pp. 75-88.
71. J. D. Shaw, N. Gupta, A. Mitra y G. E. Ledford, Jr., "Success and Survival of Skill-Based Pay Plans", *Journal of Management*, febrero de 2005, pp. 28-49; C. Lee, K. S. Law y P. Bobko, "The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two-Year Study of a Skill-Based Pay Plan", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 6 (1999), pp. 851-873; G. E. Ledford, "Paying for the Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1995, pp. 55-62; y E. E. Lawler III, G. E. Ledford Jr. y L. Chng, "Who Uses Skill-Based Pay and Why", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1993, p. 22.
72. J. D. Shaw, N. Gupta, A. Mitra y G. E. Ledford Jr., "Success and Survival of Skill-Based Pay Plans".
73. Información tomada de los estudios de Hewitt Associates: "Aftermath of the Recession on 2009-2010 Compensation Spending", febrero de 2010; "As Fixed Cost Increase, Employers Turn to Variable Pay Programs as Preferred Way to Reward Employees", 21 de agosto de 2007; "Hewitt Study Shows Pay-for-Performance Plans Replacing Holiday Bonuses", 6 de diciembre de 2005; y "Hewitt Study Shows Base Pay Increases Flat for 2006 With Variable Pay Plans Picking Up the Slack", Hewitt Associates, LLC [www.hewittassociates.com], 31 de agosto de 2005.

74. T. J. Erickson, "The Leaders We Need Now", *Harvard Business Review*, mayo de 2010, pp. 63-66.
75. S. Thurm, "Recalculating the Cost of Big Layoffs", *Wall Street Journal*, 5 de mayo de 2010, pp. B1+; y J. Pfeffer, "Lay Off the Layoffs", *Newsweek*, 15 de febrero de 2010, pp. 32-37.
76. W. F. Cascio, "Use and Management of Downsizing as a Corporate Strategy", *HR Magazine*, junio de 2010, inserción especial; D. K. Datta, J. P. Guthrie, D. Basuil y A. Pandey, "Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis", *Journal of Management*, enero de 2010, pp. 282-348; B. Conaty, "Cutbacks: Don't Neglect the Survivors", *Bloomberg BusinessWeek*, 11 de enero de 2010, p. 68; y P. Korkki, "Accentuating the Positive After a Layoff", *New York Times Online*, 16 de agosto de 2009.
77. R. Ceniceros, "Court Finds McDonald's Liable in Employee's Sexual Assault Case", *Workforce Management Online*, 25 de noviembre de 2009.
78. H. Stout, "Less 'He Said, She Said' in Sex Harassment Cases", *New York Times Online*, 5 de noviembre de 2011.
79. R. Huggins y P. Trap, "Number of Sexual Harassment Claims Filed By Men", *USA Today*, 23 de enero de 2012, p. 1A.
80. A. B. Fisher, "Sexual Harassment, What to Do", *Fortune*, 23 de agosto de 1993, pp. 84-88.
81. M. Velasquez, "Sexual Harassment Today: An Update – Looking Back and Looking Forward", *Diversity Training Group* [www.diversitydtg.com], 2004.
82. "Quick Takes: Sex Discrimination and Sexual Harassment", *Catalyst* [www.catalyst.org], 9 de noviembre de 2007; P. M. Buhler, "The Manager's Role in Preventing Sexual Harassment", *Supervision*, abril de 1999, p. 18; y "Cost of Sexual Harassment in the U.S.", *The Webb Report: A Newsletter on Sexual Harassment* (Seattle, Washington: Premier Publishing, Ltd.), enero de 1994, pp. 4-7, y abril de 1994, pp. 2-5.
83. "Effects of Sexual Harassment", *Stop Violence Against Women* [www.catalyst.org], 9 de mayo de 2007; y V. Di Martino, H. Hoel y C. L. Cooper, "Preventing Violence and Harassment in the Workplace", *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2003, p. 39.
84. The Associated Press, "Corruption, Sexual Harassment Charges Cloud Oxford Debating Club Presidential Election", *International Herald Tribune* [www.iht.com], 6 de febrero de 2008; G. L. Maatman, Jr., "A Global View of Sexual Harassment: Global Human Resource Strategies", *HR Magazine*, julio de 2000, pp. 151-156; y. W. Hardman y J. Heidelberg, "When Sexual Harassment Is a Foreign Affair", *Personnel Journal*, abril de 1996, pp. 91-97.
85. "Sexual Harassment", *The U.S. Equal Employment Opportunity Commission* [www.eeoc.gov].
86. Ibíd.
87. A. R. Karr, "Companies Crack Down on the Increasing Sexual Harassment by E-Mail", *Wall Street Journal*, 21 de septiembre de 1999, p. A1; y A. Fisher, "After All This Time, Why Don't People Know What Sexual Harassment Means?", *Fortune*, 12 de enero de 1998, p. 68.
88. Vea T. S. Bland y S. S. Stalcup, "Managing Harassment", *Human Resource Management*, primavera de 2001, pp. 51-61; K. A. Hess y D. R. M. Ehrens, "Sexual Harassment – Affirmative Defense to Employer Liability", *Benefits Quarterly*, segundo trimestre de 1999, p. 57; J. A. Segal, "The Catch-22s of Remedying Sexual Harassment Complaints", *HR Magazine*, octubre de 1997, pp. 111-117; S. C. Bahls y J. E. Bahls, "Hand-Off Policy", *Entrepreneur*, julio de 1997, pp. 74-76; J. A. Segal, "Where Are We Now?", *HR Maganize*, octubre de 1996, pp. 69-7369-73; B. McAfee y D. L. Deadrick, "Teach Employees to Just Say No", *HR Magazine*, febrero de 1996, pp. 86-89; G. D. Block, "Avoiding Liability for Sexual Harassment", *HR Magazine*, abril de 1995, pp. 91-97; y J. A. Segal, "Stop Making Plaintiffs' Lawyers Rich", *HR Magazine*, abril de 1995, pp. 31-35. Asimismo, debemos mencionar que, de acuerdo con el título VII y la Ley de los derechos civiles de 1991, la compensación más alta posible bajo la Ley Federal de Estados Unidos es de $300 000. Sin embargo, muchos casos se han apegado a la jurisdicción de las leyes estatales, que permiten el pago de daños punitivos. Tal es el caso de los $7.1 millones que Rena Weeks recibió en su juicio, con base en los estatutos de California.
89. S. Shellenberger, "Supreme Court Takes on How Employers Handle Worker Harassment Complaints", *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2006, p. D1.
90. S. Jayson, "Workplace Romance No Longer Gets the Kiss-Off", *USA Today*, 9 de febrero de 2006, p. 9D.
91. J. Yang y V. Salazar, "Would You Date a Co-Worker?", *USA Today*, 14 de febrero de 2008, p. 1B.
92. Jayson, "Workplace Romance No Longer Gets the Kiss-off".
93. S. Shellenbarger, "For Office Romance, The Secret's Out", *Wall Street Journal*, 10 de febrero de 2010, pp. D1+.
94. C. Boyd, "The Debate Over the Prohibition of Romance in the Workplace", *Journal of Business Ethics*, diciembre de 2010, pp. 325-338; R. Mano y Y. Gabriel, "Workplace Romances in Cold and Hot Organizational Climates: The Experience of Israel and Taiwan", *Human Relations*, enero de 2006, pp. 7-35; J. A. Segal, "Dangerous Liaisons", *HR Magazine*, diciembre de 2005, pp. 104-108; "Workplace Romance Can Create Unforeseen Issues for Employers", *HR Focus*, octubre de 2005, p. 2; C. A. Pierce y H. Aguinis, "Legal Standards, Ethical Standards, and Responses to Social-Sexual Conduct At Work", *Journal of Organizational Behavior*, septiembre de 2005, pp. 727-732; y C. A. Pierce, B. J. Broberg, J. R. McClure y H. Aguinis, "Responding to Sexual Harassment Complaints: Effects of a Dissolved Workplace Romance on Decision-Making Standards", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, septiembre de 2004, pp. 66-82.
95. J. A. Segal, "Dangerous Liaisons".
96. E. Zimmerman, "When Cupid Strikes at the Cubicle", *New York Times Online*, 9 de abril de 2010.
97. S. Ali y B. Frankel, "The Work/Life Balancing Act: How 4 Companies Do It", *DiverstiyInc*, 18 de mayo de 2010, pp. 62-68.
98. J. Miller y M. Miller, "Get a Life!", *Fortune*, 28 de noviembre de 2005, pp. 108-124.
99. L. Vanderkam, "Graduates, You Can Have It All!", *USA Today*, 27 de mayo de 2010, p. 11A; y M. Elias, "The Family-First Generation", *USA Today*, 13 de diciembre de 2004, p. 5D.
100. M. Mandel, "The Real Reasons You're Working So Hard… and What You Can Do About It", *BusinessWeek*, 3 de octubre de 2005, pp. 60-67.
101. C. Farrell, "The Overworked, Networked Family", *BusinessWeek*, 3 de octubre de 2005, p. 68.
102. F. Hansen, "Truths and Myths about Work/Life Balance", *Workforce*, diciembre de 2002, pp. 34-39.
103. P. Brough y T. Kalliath, "Work-Family Balance: Teoretical and Empirical Advancements", *Journal of Organizational Behavior*, julio de 2009, pp. 581-585; E. F. Van Steenbergen y N. Ellemers, "Is Managing the Work-Family Interface Worthwhile? Benefits for Employee Health and Performance", *Journal of Organizational*

Behavior, julio de 2009, pp. 617-642; K. Palmer, "The New Mommy Track", *US News and World Report*, 3 de septiembre de 2007, pp. 40-45; y J. H. Greenhaus y G. N. Powell, "When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment", *Academy of Management Review*, enero de 2006, pp. 72-92.

104. Ibíd., p. 73.
105. S. Shellenbarger, "What Makes A Company A Great Place to Work Today", *Wall Street Journal*, 4 de octubre de 2007, p. D1; y L. B. Hammer, M. B. Neal, J. T. Newsom, K. J. Brockwood y C. L. Colton, "A Longitudinal Study of the Effects of Dual-Earner Couples' Utilization of Family-Friendly Workplace Supports on Work and Family Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, julio de 2005, pp. 799-810.
106. M. M. Arthur, "Share Price Reactions to Work-Family Initiatives: An Institutional Perspective", *Academy of Management Journal*, agosto de 2003, pp. 497-505.
107. L. B. Hammer et al., "Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors", *Journal of Management*, agosto de 2009, pp. 837-856; y N. P. Rothbard, T. L. Dumas y K. W. Phillips, "The Long Arm of the Organization: Work-Family Policies and Employee Preferences for Segmentation", document presentado en la 61a. reunión anual de la Academy of Management, Washington, DC, agosto de 2001.
108. R. Ceniceros, "Workforce Obesity", *Workforce Management Online*, 19 de octubre de 2011; y J. Walsh, "Special Report: Creating a Culture of Wellness Helps Companies Tighten Their Belt", *Workforce Management Online*, abril de 2011.
109. A. W. Matthews, "Pitting Employees Against Each Other… for Health", *Wall Street Journal*, 1 de mayo de 2012, pp. D1+; R. King, "Slimming Down Employees to Cut Costs"; C. Tkaczyk, "Lowering Health-Care Costs", *Fortune*, 23 de noviembre de 2009, p. 16; y A. W. Matthews, "When All Else Fails: Forcing Workers into Healthy Habits", *Wall Street Journal*, 8 de julio de 2009, pp. D1+.
110. L. Cornwell, "More Companies Penalize Workers with Health Risks", The Associated Press, *Springfield, Missouri News-Leader*, 10 de septiembre de 2007, p. 10A.
111. B. Pyenson y K. Fitch, "Smoking May Be Hazardous to Your Bottom Line", *Workforce Management Online* [www.workforce.com], diciembre de 2007; y L. Cornwell, The Associated Press, "Companies Tack on Fees on Insurance for Smokers", *Springfield, Missouri News-Leader*, 17 de febrero de 2006, p. 5B.
112. R. Ceniceros, "Workforce Obesity", J. Walsh, "Special Report: Creating a Culture of Wellness Helps Companies Tighten Their Belt", y M. Scott, "Obesity More Costly to U.S. Companies Than Smoking, Alcoholism", *Workforce Management Online* [www.workforce.com], 9 de abril de 2008.
113. "Obesity Weighs Down Production", *Industry Week*, marzo de 2008, pp. 22-23.
114. J. Appleby, "Companies Step Up Wellness Efforts", *USA Today*, 1 de agosto de 2005, pp. 1A+.
115. G. Kranz, "Prognosis Positive: Companies Aim to Get Workers Healthy", *Workforce Management Online* [www.workforce.com], 15 de abril de 2008.
116. M. Conlin, "Hide the Doritos! Here Comes HR", *BusinessWeek*, 28 de abril de 2008, pp. 94-96.
117. J. Fox, "Good Riddance to Pensions", *CNNMoney*, 12 de enero de 2006.
118. M. Adams, "Broken Pension System in Crying Need of a Fix", *USA Today*, 15 de noviembre de 2005, p. 1B+.
119. J. Appleby, "Traditional Pensions Are Almost Gone. Is Employer-Provided Health Insurance Next?", *USA Today*, 13 de noviembre de 2007, pp. 1A+; S. Kelly, "FedEx, Goodyear Make Big Pension Plan Changes", *Workforce Management Online* [www.workforce.com], 1 de marzo de 2007; G. Colvin, "The End of a Dream", *Fortune* [www.cnnmoney.com], 22 de junio de 2006; E. Porter y M. Williams Nash, "Benefits Go the Way of Pensions", *NY Times Online*, 9 de febrero de 2006; y J. Fox, "Good Riddance to Pensions".
120. L. Beyer, "The Rise and Fall of Employer-Sponsored Pension Plans", *Workforce Management Online*, 6 de febrero de 2012.
121. Basado en R. Pyrillis, "Workers Using Medical Marijuana Hold Their Breath, but Employers Worry They'll Take a Hit", *Workforce Management Online*, abril de 2011; "Puffing Up Over Pot in Workplace", *Workforce Management*, marzo de 2011, p. 41; D. Cadrain, "The Marijuana Exception", *HR Magazine*, noviembre de 2010, pp. 40-42; D. Dadrain, "Do Medical Marijuana Laws Protect Usage by Employees?", *HR Magazine*, noviembre de 2010, p. 12; A. K. Wiwi y N. P. Crifo, "The Unintended Impact of New Jersey's New Medical Marijuana Law on the Workplace", *Employee Relations Law Journal*, verano de 2010, pp. 33-37; S. Simon, "At Work, A Drug Dilemma", *Wall Street Journal*, 3 de agosto de 2010, p. D1; y J. Greenwald, "Medical Marijuana Laws Create Dilemma for Firms", *Business Insurance*, 15 de febrero de 2010, pp. 1-20.
122. D. S. Urban, "What to Do About 'Body Art' at Work?", *Workforce Management Online*, marzo de 2010.
123. P. Coy y E. Dwoskin, "Shortchanged: Why Women Get Paid Less Than Men", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 21 de junio de 2012.
124. T. Bingham y P. Galagan, "Delivering 'On-Time, Every Time' Knowledge and Skills to a World of Employees", *T&D*, julio de 2012, pp. 32-37; J. Levitz, "UPS Thinks Outside the Box on Driver Training", *Wall Street Journal*, 6 de abril de 2010, pp. B1+; y K. Kingsbury, "Road to Recovery", *Time*, 8 de marzo de 2010, pp. Global 14-Global 16.
125. "Digital Report: Tug-of-War for Digital Talent", *Campaign Asia-Pacific*, junio de 2012, p. 12; N. Blacksmith y Y. Yang, "Executives: Your Company Isn't Attracting the Best Talent", *Galllup Management Journal Online*, 29 de mayo de 2012, p. 1; J. Cullen, "Stop Searching for the Elusive Purple Squirrel", *Computerworld*, 9 de abril de 2012, p. 25; G. Anders, "The Rare Find", *Bloomberg BusinessWeek*, 17-23 de octuvre de 2011, pp. 106, 112; y J. Light, "At Mature Techs, A Young Vibe", *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2011, p. B7.

MÓDULO DE DESARROLLO PROFESIONAL

1. J. S. Lublin, "Three Who Thrived After Early Gaffes", *Wall Street Journal*, 4 de mayo de 2010, p. D4.
2. S. E. Sullivan y Y. Baruch, "Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration", *Journal of Management*, diciembre de 2009, pp. 1542-1571.
3. "The Employment Situation – July 2012", http://www.bls.gov/news.release/pdf/empsit.pdf, 3 de agosto de 2012.
4. "Management and Business and Financial Occupations", Occupational Outlook Handbook, 2010-11 Edition [http://www.bls.gov/oco/oco1001.htm#mangement].
5. J. Sandberg, "Sometimes an Office Visit Can Feel Like a Visit to a Very Foreign Land", *Wall Street Journal*, 20 de octubre de 2005, p. B1; D. Sacks, "Scout's Honor", *Fast Company*, abril de 2005, p. 94; D. W. Brown, "Searching for Clues", *Black Enterprise*, noviembre de 2002, pp. 114-120; L. Bower, "Weigh Values to

Decide If Working for 'Beasts' Worthwhile", *Springfield Business Journal*, 4 de noviembre de 2002, p. 73; S. Shellenbarger, "How to Find Out If You're Going to Hate a New Job Before You Agree to Take It", *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2002, p. D1; y M. Boyle, "Just Right", *Fortune*, 10 de junio de 2002, pp. 207-208.

6. S. Caudron, "Some New Rules for the New World of Work", *Business Finance*, octubre de 2001, p. 24; C. Kanchier, *Dare to Change Your Job and Your Life*, 2a. ed. (Indianapolis, Indiana: Jist Publishing, 2000); y S. Hagevik, "Responsible Risk Taking", *Journal of Environmental Health*, noviembre de 1999, pp. 29+.
7. A. Feldman, "The Road to Reinvention", *Bloomberg BusinessWeek*, 8 de marzo de 2010, pp. 68-70; E. Zimmerman, "Making Yourself Indispensable", *New York Times Online*, 14 de febrero de 2010; S. E. Needleman, "Revving a Career While It's in Neutral", *Wall Street Journal*, 19 de enero de 2010, p. D5; y D. Schawel, "Upping Your Value at Work", *BusinessWeek Online*, 18 de diciembre de 2009.
8. D. Nishi, "What To Do If Your Boss Is the Problem", *Wall Street Journal*, 20 de abril de 2010, p. D4; M. Weinstein, "Mind Your Manners", *Training*, julio-agosto de 2009, pp. 24-29; M. Solomon, *Working With Difficult People* (Upple Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2002); M. Gaskill, "Bigger Bullies", *American Way*, agosto de 2001, pp. 92-96; R. Cooper, "Dealing Effectively with Difficult People", *Nursing*, septiembre de 1993, pp. 97-100; y R. M. Branson, *Coping with Difficult People* (Garden City, Nueva York: Anchor Press/Doubleday, 1981).
9. A. Ebron, "All Work and No Play", *Woman's Day*, 6 de octubre de 2009, p. 50; y J. Yang y K. Simmons, "Work-Life Balance Tops Pay", *USA Today*, 13 de marzo de 2008, p. 1B.
10. D. Hannah, "Just Out of School? Six Ways You Can Get Ahead at Work", *Diversity Inc.*, mayo de 2008, pp. 46-47.
11. S. Lohr, "How Privacy Vanishes Online", *New York Times Online*, 16 de marzo de 2010; y A. Bruzzese, "Online Postings Can Sabotage One's Career", Gannett News Service, *Springfield, Missouri, News-Leader*, 11 de agosto de 2009, p. 9B; y D. Hannah, "Just Out of School? Six Ways You Can Get Ahead at Work".
12. J. Hempel, "How LinkedIn Will Fire Up Your Career", *Fortune*, 12 de abril de 2010, pp. 74-82; y J. S. Lublin, "A Networking Pro Learns Some New Tricks", *Wall Street Journal*, 2 de marzo de 2010, p. D4.

CAPÍTULO 14

1. "Jobst at Haifa", Intel Corporation, www.intel.com, 24 de julio de 2012; M. Fleisher, "Intel and Israeli Universities Team Up to Create 'Human Brain' Applications", *TheJewishPress.com*, 24 de mayo de 2012; J. Terzakis, "Virtual Retrospectives for Geographically Dispersed Software Teams", *IEEE Computer Society*, mayo-junio de 2011, pp. 12-15; "Virtual Teams Must Function Correctly", *Strategic Direction*, abril de 2011, pp. 22-24; C. Scovotti y L. D. Spiller, "Cross-Border Student Collaborations: Opportunities for Videoconferencing", *Marketing Education Review*, primavera de 2011, pp. 57-61; E. Markowitz, "Are the Best Leaders Revolutionaries?", *Inc. Online*, 28 de marzo de 2011; L. J. Gressgård, "Virtual Team Collaboration and Innovation in Organizations", *Team Performance Management*, marzo de 2011, pp. 102-119; L. Tischler, "Intel's Virtual Footwear Wall for Adidas Turns Boutiques into Shoe-Topias", *Fast Company Online*, 11 de enero de 2011; O Coren, "Israel Offers $110 Million for commitment to Stay in the Country", *Haaretz.com*, 26 de agosto de 2010; y R. R. Nelson, "Project Retrospectives: Evaluating Project Success, Failure, and Everything In Between", *MIS Quarterly Executive*, septiembre de 2005, pp. 361-372.
2. B. Mezrich, *Bringing Down the House: The Inside Story of Six MIT Students Who Took Vegas for Millions* (Nueva York: Free Press, 2002). La película *21*, filmada en 2008, es una obra de ficción basada en esta anécdota.
3. M. F. Maples, "Group Development: Extending Tuckman's Theory", *Journal for Specialists in Group Work*, otoño de 1988, pp. 17-23; y B. W. Tuckman y M. C. Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited", *Group and Organization Studies*, diciembre de 1977, pp. 419-427.
4. D. Coutou, entrevista a J. R. Hackman, "Why Teams Don't Work", *Harvard Business Review*, mayo de 2009, p. 99-105; M. Kaeter, "Reporting Mature Work Teams", *Training*, abril de 1994, pp. 54-56; y L. N. Jewell y H. J. Reitz, *Group Effectiveness in Organizations* (Glenview, Illinois: Scott Foresman, 1981).
5. A. Sobel, "The Beatles Principles", *Strategy & Business*, primavera de 2006, p. 42.
6. Este modelo está basado en el trabajo de P. S. Goodman, E. Ravlin y M. Schminke, "Understanding Groups in Organizations", en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1987), pp. 124-128; J. R. Hackman, "The Design of Work Teams", en J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1987), pp. 315-342; G. R. Bushe y A. L. Johnson, "Contextual and Internal Variables Affecting Task Group Outcomes in Organizations", *Group and Organization Studies*, diciembre de 1989, pp. 462-482; M. A. Campion, C. J. Medsker y A. C. Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", *Personnel Psychology*, invierno de 1993, pp. 823-850; D. E. Hyatt y T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics, and Performance: Once More into the Breach", *Personnel Psychology*, otoño de 1997, pp. 553-585; y P. E. Tesluk y J. E. Mathieu, "Overcoming Roadlocks to Effectiveness: Incorporating Management of Performance Barriers into Models of Work Group Effeciveness", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1999, pp. 200-217.
7. G. L. Stewart, "A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance", *Journal of Management*, febrero de 2006, pp. 29-54; T. Butler y J. Waldroop, "Understanding 'People' People", *Harvard Business Review*, junio de 2004, pp. 78-86; J. S. Bunderson, "Team Member Fuctional Background and Involvement in Management Teams: Direct Effects nd the Moderating Role of Power Centralization", *Academy of Management Journal*, agosto de 2003, pp. 458-474; y M. J. Stevens y M. A. Campion, "The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management", *Journal of Management*, verano de 1994, pp. 503-530.
8. V. U. Druskat y S. B. Wolff, "The Link between Emotions and Team Effectiveness: How Teams Engage Members and Build Effective Task Processes", *Academy of Management Proceedings*, agosto de 1999; D. C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams: Building Quality and the Competitive Edge* (San Diego, California: Lexington, 1991); y M. E. Shaw, *Contemporary Topics in Social Psychology*, (Morristown, Nueva Jersey: General Learning Press, 1976), pp. 350-351.
9. Los datos del cuadro "en los números" están basados en J. Yang y S. Ward, "Would You Report a Colleague Who's Seriously

Underperforming?", *USA Today*, 21 de septiembre de 2011, p. 1B; M. B. O'Leary, M. Mortensen y A. W. Woolley, "Multiple Team Membership: A Theoretical Model of Its Effects on Productivity and Learning for Individuals and Teams", *Academy of Management Review*, julio de 2011, p. 461; J. Yang y P. Trap, "As a Manager, It's Most Challenging To…", *USA Today*, 19 de abril de 2011, p. 1B; J. Yang y K. Gelles, "Workplace Friendships", *USA Today*, 13 de abril de 2010, p. 1B; K. Merriman, "Low-Trust Teams Prefer Individualized Pay", *Harvard Business Review*, noviembre de 2008, p. 32; M. Weinstein, "Coming Up Short? Join the Club", *Training*, abril de 2006, p. 14; B. J. West, J. L. Patera y M. K. Carsten, "Team Level Positivity: Investigating Positive Psychological Capacities and Team Level Outcomes"; L. G. Boiney, "Gender Impacts Virtual Work Teams", *The Graziadio Business Report*, otoño de 2001, Pepperdine University; y J. Yang y K. Simmons, "Traits of Good Team Players", *USA Today*, 21 de noviembre de 2007, p. 1B.

10. McMurry, Inc., "The Roles Your People Play", *Managing People at Work*, octubre de 2005, p. 4; G. Prince, "Recognizing Genuine Teamwork", *Supervisory Management*, abril de 1989, pp. 25-36; R. F. Bales, *SYMOLOG Case Study Kit* (Nueva York: Free Press, 1980); y K. D. Benne y P. Sheats, "Functional Roles of Group Members", *Journal of Social Issues*, vol. 4 (1948), pp. 41-49.
11. A. Erez, H. Elms y E. Fong, "Lying, Cheating, Stealing: Groups and the Ring of Gyges", documento presentado en la reunión anual de la Academy of Management, Honolulu, Hawai, 8 de agosto de 2005.
12. S. E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distorsion of Judgments", en H. Guetzkow (ed.), *Groups, Leadership and Men* (Pittsburgh: Carnegie Press, 1951), pp. 177-190; y S. E. Asch, "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority", *Psychological Monographs: General and Applied*, vol. 70, núm. 9 (1956), pp. 1-70.
13. R. Bond y P. B. Smith, "Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's [1952, 1956] Line Judgement Task", *Psychological Bulletin*, enero de 1996, pp. 111-137.
14. M. E. Turner y A. R. Pratkanis, "Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict", en C. DeDreu y E. Van deVliert (eds.), *Using Conflict in Organizations* (Londres: Sage, 1997), pp. 53-71.
15. A. Deutschman, "Inside the Mind of Jeff Bezos", *Fast Company*, agosto de 2004, pp. 50-58.
16. Vea, por ejemplo, E. J. Thomas y C. F. Fink, "Effects of Group Size", *Psychological Bulletin*, julio de 1963, pp. 371-384; y M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1981).
17. A. Jassawalla, H. Sashittal y A. Malshe, "Students' Perceptions of Social Loafing: Its Antecedents and Consequences in Undergraduate Business Classroom Teams", *Academy of Management Learning & Education*, marzo de 2009, pp. 42-54; R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski y N. Bennett, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management*, abril de 2004, pp. 285-304; y D. R. Comer, "A Model of Social Loafing in Real Work Groups", *Human Relations*, junio de 1995, pp. 647-667.
18. S. G. Harkins y K. Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1989, pp. 934-941.
19. C. R. Evans y K. L. Dion, "Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis", *Small Group Research*, mayo de 1991, pp. 175-186; B. Mullen y C. Cooper, "The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration", *Psychological Bulletin*, marzo de 1994, pp. 210-227; y P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie y M. Ahearne, "Moderating Effects of Goal Acceptance on the Relationship between Group Cohesiveness and Productivity", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1997, pp. 974-983.
20. Vea, por ejemplo, L. Berkowitz, "Group Standards, Cohesiveness, and Productivity", *Human Relations*, noviembre de 1954, pp. 509-519; y B. Mullen y C. Cooper, "The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration".
21. S. E. Seashore, *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group* (Ann Arbor: University of Michigan, Survey Research Center, 1954).
22. C. Shaffran, "Mind Your Meeting: How to Become the Catalyst for Culture Change", *Communication World*, febrero-marzo de 2003, pp. 26-29.
23. I. L. Janis, *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1972); R. J. Aldag y S. Riggs Fuller, "Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes", *Psychological Bulletin*, mayo de 1993, pp. 533-552; y T. Kameda y S. Sugimori, "Psychological Entrapment in Group Decision Making: An Assigned Decision Rule and a Groupthink Phenomenon", *Journal of Personality and Social Psychology*, agosto de 1993, pp. 282-292.
24. Vea, por ejemplo, L. K. Michaelson, W. E. Watson y R. H. Black, "A Realistic Test of Individual vs. Group Consensus Decision Making", *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, núm. 5 (1989), pp. 834-839; R. A. Henry, "Group Judgment Accuracy: Reliability and Validity of Postdiscussion Confidence Judgments", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, octubre de 1993, pp. 11-27; P. W. Paese, M. Bieser y M. E. Tubbs, "Framing Effects and Choice Shifts in Group Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, octubre de 1993, pp. 149-165; N. J. Castellan Jr. (ed.), *Individual and Group Decision Making* (Hillsdale, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1993); y S. G. Straus y J. E. McGrath, "Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reactions", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1994, pp. 87-97.
25. E. J. Thomas y C. F. Fink, "Effects of Group Size", *Psychological Bulletin*, julio de 1963, pp. 371-384; F. A. Shull, A. L. Delbecq y L. L. Cummings, *Organizational Decision Making* (Nueva York: McGraw-Hill, 1970), p. 151; A. P. Hare, *Handbook of Small Group Research* (Nueva York: Free Press, 1976); M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1981); y P. Yetton y P. Bottger, "The Relationships Among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes, and Performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1983, pp. 145-159.
26. Esta sección es una adaptación de S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1974), pp. 11-14. Vea también D. Wagner-Johnson, "Managing Work Team Conflict: Assessment and Preventative Strategies", Center for the Study of Work Teams, University of North Texas [www.workteams.unt.edu/reports], 3 de noviembre de 2000; y M. Kennedy, "Managing Conflict in Work Teams", Center for the Study of Work Teams, University of North Texas [www.workteams.unt.edu/reports], 3 de noviembre de 2000.

27. Vea K. J. Behfar, E. A. Mannix, R. S. Peterson y W. M. Trochim, "Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict", *Small Group Research*, abril de 2011, pp. 127-176; M. A. Korsgaard et al., "A Multilevel View of Intragroup Conflict", *Journal of Management*, diciembre de 2008, pp. 1222-1252; C. K. W. DeDreu, "The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 2008, pp. 5-18; K. A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1995, pp. 256-282; K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Type and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Querterly*, septiembre de 1997, pp. 530-557; K. A. Jehn, "Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance Through Value-Based Intragroup Conflict", en C. DeDreu y E. Van deVliert (eds.), *Using Conflict in Organizations* (Londres: Sage Publications, 1997), pp. 87-100; K. A. Jehn y E. A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, abril de 2001, pp. 238-251; C. K. W. deDreu y A. E. M. Van Vianen, "Management Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams", *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 2001, pp. 309-328; y J. Weiss y J. Hughes, "Want Collaboration? Accept –and Actively Manage– Conflict", *Harvard Business Review*, marzo de 2005, pp. 92-101.
28. C. K. W. DeDreu, "When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams", *Journal of Management*, febrero de 2006, pp. 83-107.
29. A. Somech, H. S. Desivilya y H. Lidogoster, "Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification", *Journal of Organizational Behavior*, abril de 2009, pp. 359-378; K. W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2a. ed., vol. 3 (Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651-717.
30. A. Li y R. Cropanzano, "Fairness at the Group Level: Justice Climate and Intraunit Justice Climate", *Journal of Management*, junio de 2009, pp. 564-599.
31. K. E. Culp, "Improv Teaches Work Team Building", *Springfield, Missouri News-Leader*, 9 de diciembre de 2005, p. 5B; T. J. Mullaney y A. Weintraub, "The Tech Guru: Dr. Gerard Burns", *BusinessWeek*, 28 de marzo de 2005, p. 84; y J. S. McClenahen, "Lean and Teams: More Than Blips", *Industry Week*, octubre de 2003, p. 63.
32. Vea, por ejemplo, J. R. Hckman y C. G. Morris, "Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Nueva York: Academic Press, 1975), pp. 45-99; R. Saavedra, P. C. Earley y L. Van Dyne, "Complex Interdependence in Task-Performing Groups", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, pp. 61-72; M. J. Waller, "Multiple-Task Performance in Groups", *Academy of Management Proceedings*, en disco, 1996; y K. A. Jehn, G. B. Northcraft y M. A. Neale, "Why Differences Make A Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1999, pp. 741-763.
33. B. J. West, J. L. Patera y M. K. Carsten, "Team Level Positivity: Investigating Positive Psychological Capacities and Team Level Outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, febrero de 2009, pp. 249-267; T. Purdum, "Teaming, Take 2", *Industry Week*, mayo de 2005, p. 43; y C. Joinson, "Teams at Work", *HRMagazine*, mayo de 1999, p. 30.
34. Vea, por ejemplo, S. A. Mohrman, S. G. Cohen y A. M. Mohrman, Jr., *Designing Team-Based Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995); P. MacMillan, *The Performance Factor: Unlocking the Secrets of Teamwork* (Nashville, Tennesseee: Broadman & Holman, 2001); y E. Salas, C. A. Bowers y E. Eden (eds.), *Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training* (Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum, 2002).
35. P. Alpern, "Spreading the Ligth", *Industry Week*, enero de 2010, p. 35.
36. Vea, por ejemplo, J. R. Hollenbeck, B. Beersma y M. E. Schouten, "Beyond Team Types and Taxonomies: A Dimensional Scaling Conceptualization for Team Description", *Academy of Management Review*, enero de 2012, p. 85; y E. Sundstrom, K. P. DeMeuse y D. Futrell, "Work Teams: Applications and Effectiveness", *American Psychologist*, febrero de 1990, pp. 120-133.
37. M. Fitzgerald, "Shine a Light", *Fast Company*, abril de 2009, pp. 46-48; J. S. McClenahen, "Bearing Necessities", *Industry Week*, octubre de 2004, pp. 63-65; P. J. Kiger, "Acxiom Rebuilds from Scratch", *Workforce*, diciembre de 2002, pp. 52-55; y T. Boles, "Viewpoint – Leadership Lessons from NASCAR", *Industry Week* [www.industryweek.com], 21 de mayo de 2002.
38. M. Cianni y D. Wanuck, "Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development", *Academy of Management Executive*, febrero de 1997, pp. 150-115.
39. "Teams", *Training*, octubre de 1996, p. 69; y C. Joinson, "Teams at Work", p. 30.
40. G. M. Spreitzer, S. G. Cohen y G. E. Ledford, Jr., "Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations", *Group & Organization Management*, septiembre de 1999, pp. 340-366.
41. "Meet the New Steel", *Fortune*, 1 de octubre de 2007, pp. 68-71.
42. J. Appleby y R. Davis, "Teamwork Used to Save Money; Now It Save Lives", *USA Today* [www.usatoday.com], 1 de marzo de 2001.
43. A. Malhotra, A. Majchrzak, R. Carman y V. Lott, "Radical Innovation without Collocation: A Case Study at Boeing-Rocketdyne", *MIS Quarterly*, junio de 2001, pp. 229-249.
44. A. Stuart, "Virtual Agreement", *CFO*, noviembre de 2007, p. 24.
45. F. Siebdrat, M. Hoegl y H. Ernst, "How to Manage a Virtual Teams", *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2007, pp. 60-70; B. L. Kirkman y J. E. Mathieu, "The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality", *Journal of Management*, octubre de 2005, pp. 700-718; J. Gordon, "Do Your Virtual Teams Deliver Only Virtual Performance?", *Training*, junio de 2005, pp. 20-25; L. L. Martins, L. L. Gilson y M. T. Maynard, "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?", *Journal of Management*, diciembre de 004, pp. 805-835; S. A. Furst, M. Reeves, B. Rosen y R. S. Blackburn, "Managing the Life Cycle of Virtual Teams", *Academy of Management Executive*, mayo de 2004, pp. 6-20; B. L. Kirkman, B. Rosen, P. E. Tesluk y C. B. Gibson, "The Impact of Team Environment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction",

Academy of Management Journal, abril de 2004, pp. 175-192; F. Keenan y S. E. Ante, "The New Teamwork", *BusinessWeek e.biz*, 18 de febrero de 2002, pp. EB12-EB16; y G. Imperato, "Real Tools for Virtual Teams?", *Fast Company*, julio de 2000, pp. 378-387.

46. B. L. Kirkman, C. B. Gibson y D. L. Shapiro, "Exporting Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates", *Organizational Dynamics*, verano de 2001, pp. 12-29; J. W. Bing y C. M. Bing, "Helping Global Teams Compete", *Training & Development*, marzo de 2001, pp. 70-71; C. G. Andrews, "Factors That Impact Multi-Cultural Team Performance", Center for the Study of Works Teams, University of North Texas [www.workteams.unt.edu/reports], 3 de noviembre de 2000; P. Christopher Earley y E. Mosakowski, "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnacional Team Functioning", *Academy of Management Journal*, febrero de 2000, pp. 26-49; J. Tata, "The Cultural Context of Teams: An Integrative Model of National Culture, Work Team Characteristics, and Team Effectiveness", *Academy of Management Proceedings*, 1999; D. I. Jung, K. B. Baik y J. J. Sosik, "A Longitudinal Investigation of Group Characteristics and Work Groupo Performance: A Cross-Cultural Comparison", *Academy of Management Proceedings*, 1999; y C. B. Gibson, "They Do What They Believe They Can? Group-Efficacy Beliefs and Group Performance across Tasks and Cultures", *Academy of Management Proceedings*, 1996.
47. D. Coutou, entrevista a J. R. Hackman, "Why Teams Don't Work".
48. A. C. Costa y N. Anderson, "Measuring Trust in Teams: Development and Validation of a Multifaceted Measure of Formative and Reflective Indicators of Team Trust", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20, núm. 1 (2011), pp. 119-154.
49. A. Pentland, "The New Science of Building Great Teams", *Harvard Business Review*, abril de 2012, pp. 60-70.
50. J. C. Santora y M. Esposito, "Do happy Leaders Make for Better Team Performance", *Academy of Management Perspective*, noviembre de 2011, pp. 88-90; G. A. Van Kleef et al., "Searing Sentiment or Cold Calculation? The Effects of Leader Emotional Displays on Team Performance Depend on Followers Epistemic Motivation", *Academy of Management Journal*, junio de 2009, pp. 562-580.
51. R. Bond y P. B. Smith, "Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's [1952, 1956] Line Judgment Task", *Psychological Bulletin*, enero de 1996, pp. 111-137.
52. I. L. Janis, *Groupthink*, 2a. ed. (Nueva York: Houghton Mifflin Company, 1982), p. 175.
53. Vea P. C. Earley, "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1989, pp. 565-581; y P. C. Earley, "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups", *Academy of Management Journal*, abril de 1993, pp. 319-348.
54. Sitio Web de Siemens, www.siemens.com/jobs, 25 de julio de 2012; G. Barlett, "Customer Centricity: Siemens' Cultural Centerpiece", *Velocity*, vol. 13, número 3, 2011, pp. 17-18; A. Brynt, "The Trust That Makes a Team Click", *New York Times Online*, 30 de julio de 2011; H. Struck, D. Fisher, N. Karmali y G. Epstein, "Urban Outfitter", *Forbes*, 9 de mayo de 2011, pp. 80-98; "Siemens Hunts for New Hires As Nation Watches Unemployment Rate", *Forbes.com*, 5 de mayo de 2011, p. 62; R. Weiss y B. Kammel, "How Siemens To Its Geist Back", *Bloomberg BusinessWeek*, 31 de enero de 2011, pp. 18-209; y D. Roberts, "Never Miss A Good Crisis", *Bloomberg BusinessWeek*, 4 de octubre de 2010, pp. 79-80.
55. N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a. ed. (Cincinnati, Ohio: Southwestern, 2002), p. 142.
56. Ibíd., p. 144.
57. K. B. Dahlin, L. R. Weingart y P. J. Hinds, "Team Diversity and Informtion Use", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2005, pp. 1107-1123.
58. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, p. 142.
59. P. S. Hempel, Z-X. Zhang y D. Tjosvold, "Conflict Management Between and Within Teams for Trusting Relationships and Performance in China", *Journl of Organizational Behavior*, enero de 2009, pp. 41-65; y S. Paul, I. M. Samarah, P. Seetharaman y P. P. Mykytyn, "An Empirical Investigation of Collaborative Conflict Management Style in Group Support System-Based Global Virtual Teams", *Journal of Management Informtion Systems*, invierno de 2005, pp. 185-222.
60. S. Chang y P. Tharenou, "Competencies Needed for Managing a Multicultural Workgroup", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 42, núm. 1 (2004), pp. 57-74; y Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, p. 153.
61. C. E. Nicholls, H. W. Lane y M. Brehm Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico", *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, p. 15-27.
62. M. O'Neil, "Leading the Team", *Supervision*, abril de 2011, pp. 8-10; y A. Gilley, J. W. Gilley, C. W. McConnell y A. Veliquette, "The Competencies Used by Effecive Managers to Build Teams: An Empirical Study", *Advances in Developing Human Resources*, febrero de 2010, pp. 29-45.
63. B. V. Krishnamurthy, "Use Downtime to Enhance Skills", *Harvard Business Review*, diciembre de 2008, pp. 29-30.
64. "Women Leaders: The Hard Truth About Soft Skills", *BusinessWeek Online*, 17 de febrero de 2010, p. 8.
65. J. Reingold y J. L. Yang, "The Hidden Workplace: What's Your OQ?", *Fortune*, 23 de julio de 2007, pp. 98-106; y P. Balkundi y D. A. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structures' Effects on Team Viability and Performance", *Academy of Management Journal*, febrero de 2006, pp. 49-68.
66. T. Casciaro y M. S. Lobo, "Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks", *Harvard Business Review*, junio de 2005, pp. 92-99.
67. Balkundi y Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structures' Effects on Team Viability and Performance".
68. P. Dvorak, "Engineering Firm Charts Ties", *Wall Street Journal*, 26 de enero de 2009, p. B7; y J. McGregor, "The Office Chart That Really Counts", *Business Week*, 27 de febrero de 2006, pp. 48-49.
69. P. Klaus, "Thank You for Sharing. But Why at the Office?", *New York Times Online*, 28 de agosto de 2012; y E. Bernstein, "You Did *What?* Spare the Office the Details", *Wall Street Journal*, 6 de abril de 2010, pp. D1+.
70. N. Byrnes, "Pepsi Brings in the Health Police", *Bloomberg BusinessWeek*, 25 de enero de 2010, pp. 50-51.
71. A. Schein, "Lonely Planet Publications", *Hoovers.com*, 25 de julio de 2012; J. Koppisch, "2012 Australian Philanthropists", *Forbes.com*, 20 de junio de 2012, p. 1; N. Denny, "Digital and the Bookshop", *Bookseller*, 8 de junio de 2012, p. 3; M. Costa, "Travel Guru Explores New Routes", *Marketing Week*, 12 de abril de 2012, p. 20; y K. Cuthbertson y R. Haynes, "Duo Came With 27 cents and left with $100 million", *The Herald Sun*, 2 de octubre de 2007, p. 11.

72. D. Michaels y J. Ostrower, “Airbus, Boeing Walk a Fine Line on Jetliner Production”, *Wall Street Journal*, 16 de julio de 2012, p. B23; D. Kesmodel, “Boeing Teams Speed Up 737 Output”, *Wall Street Journal*, 7 de febrero de 2012, p. B10; y A. Cohen, “Boeing Sees Demand for Existing, Re-engined 737s”, blog de *Seattle Post-Intelligence Online*, 26 de octubre de 2011.

CAPÍTULO 15

1. R. E. Silverman, “My Colleague My Paymaster”, *Wall Street Journal*, 4 de abril de 2012, pp. B1+; “Indian IT Firm Says It Will Create 10,000 Jobs in West”, *Mechanical Engineering*, marzo de 2012, p. 14; A. Bhattacharya y J. Anand, “Business Buddhas”, *Business Today*, 22 de enero de 2012, pp. 2-5; D. Woodward, “Long and Winding Road”, *Director.co.uk*, marzo de 2011, pp. 5053; V. Nayar, “A Maverick CEO Explains How He Persuaded His Team to Leap into the Future”, *Harvard Business Review*, junio de 2010, pp. 110-113; B. Einhorn y K. Gokhale, “Bangalore’s Paying Again to Keep the Talent”, *Bloomberg BusinessWeek*, 24 de mayo de 2010, pp. 14-16; M. Srivastava y S. Hamm, “Using the Slump to Get Bigger in Bangalore”, *BusinessWeek*, 3 de septiembre de 2009, pp. 50-51; y S. Lauchlan, “HCL Embraces *Slumdog* Effect”, *Computer Weekly*, 23 de junio de 2009, p. 8.
2. K. O’Toole, “Cold-Calling Van Horne”, *Stanford Business Magazine* [www.gsb.stanford.edu], mayo de 2005; y S. Orenstein “Feeling Your Way to the Top”, *Business 2.0*, junio de 2004, p. 146.
3. “Unplanned Absence Costs Organizations 8.7 Percent of Payroll, Mercer/Kronos Study” [www.mercer.com], 28 de junio de 2010; y K. M. Kroll, “Absense-Minded”, *CFO Human Capital*, 2006, pp. 12-14.
4. D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1988), p. 4. Vea también J. L. Lavell, D. E. Rupp y J. Brockner, “Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model”, *Journal of Management*, diciembre de 2007, pp. 841-866; y J. A. LePine, A. Erez y D. E. Johnson, “The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2002, pp. 52-65.
5. R. Ilies, B. A. Scott y T. A. Judge, “The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, junio de 2006, pp. 561-575; P. Cardona, B. S. Lawrence y P. M. Bentler, “The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior”, *Group & Organization Management*, abril de 2004, pp. 219-247; M. C. Bolino y W. H. Turnley, “Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior”, *Academy of Management Executive*, agosto de 2003, pp. 60-73; M. C. Bolino, W. H. Turnley y J. J. Bloodgood, “Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations”, *Academy of Management Review*, octubre de 2002, p. 505-522; y P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine y D. G. Bachrach, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*. Vol. 26, núm. 3, 2000, pp. 543-548.
6. M. C. Bolino y W. H. Turnley, “The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, julio de 2005, pp. 740-748.
7. Esta definición es una adaptación basada en R. W. Griffin y Y. P. Lopez, “Bad Behavior in Organizations: A Review and Typology for Future Research”, *Journal of Management*, diciembre de 2005, pp. 988-1005.
8. S. J. Breckler, “Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude”, *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo de 1984, pp. 1191-1205; y S. L. Crites, Jr., L. R. Fabrigar y R. E. Petty, “Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitues: Conceptual and Methodological Issues”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, diciembre de 1994, pp. 619-634.
9. D. F. May, R. L. Gilson y L. M. Garter, “The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, marzo de 2004, pp. 11-37; R. T. Keller, “Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers”, *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1997, pp. 539-545; W. Kahn, “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, *Academy of Management Journal*, diciembre de 1990, pp. 692-794; y P. P. Brooke, Jr., D. W. Russell y J. L. Price “Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment”, *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1988, pp. 139-145.
10. P. Korkki, “With Jobs Few, Most Workers Aren’t Satisfied”, *New York Times Online*, 10 de enero de 2010.
11. The Conference Board, “Workers Less Miserable, But Hardly Happy” [www.conference-board.org], 27 de junio de 2012.
12. Ibíd.
13. “Six Nation Survey Finds Satisfaction with Current Job”, *Harris Interactive* [www.harrisinteractive.com], 9 de octubre de 2007; y Swissinfo, “Swiss Like Work, But Not Their Salaries” [www.swissinfo.org], 7 de junio de 2005.
14. Watson Wyatt Worldwide, “A Comparison of Attitudes Around the Globe” [www.watsonwyatt.com/research], 2006.
15. “Overstretched”, *The Economist* [www.economist.com], 20 de mayo de 2010.
16. T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono y G. K. Patton, “The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”, *Psychological Bulletin*, mayo de 2011, pp. 376-407.
17. J. K. Harter, F. L. Schmidt y T. L. Hayes, “Business-Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, abril de 2002, pp. 268-279; A. M. Ryan, M. J. Schmit y R. Johnson, “Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level”, *Personnel Psychology*, invierno de 1996, pp. 853-882; y C. Ostroff, “The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1992, pp. 963-974.
18. E. A. Locke, “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, en M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), p. 1331; S. L. McShane, “Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analytic Re-Examination”, *Canadian Journal of Administrative Science*, junio de 1984, pp. 61-77; R. D. Hackett y R. M. Guion, “A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,

junio de 1985, pp. 340-381; K. D. Scott y G. S. Taylor, "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfacion and Absenteeism: A Meta Analysis", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1985, pp. 599-612; R. D. Hackett, "Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature", documento presentado en la reunión anual de la National Academy of Management Meeting, Anaheim, California, agosto de 1988; y R. Steel y J. R. Rentsch, "Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1995, pp. 1616-1634.

19. P. W. Hom y R. W. Griffeth, *Employee Turnover* (Cincinnati, Ohio: Southwestern, 1995); R. W. Griffith, P. W. Hom y S. Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3, 2000, p. 479; y P. W. Hom y A. J. Kinicki, "Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover", *Academy of Management Journal*, octubre de 2001, pp. 975-987.
20. Vea, por ejemplo, J. M. Carsten y P. E. Spector, "Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinski Model", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1987, pp. 374-381; y C. L. Hulin, M. Roznowski y D. Hachiya, "Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration", *Psychological Bulletin*, julio de 1985, pp. 233-250.
21. T. A. Wright y D. G. Bonett, "Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover", *Journal of Management*, abril de 2007, pp. 141-160; y D. G. Spencer y R. M. Steers, "Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2981, pp. 511-514.
22. Vea, por ejemplo, M. Schulte, C. Ostroff, S. Shmulyian y A. Kinicki, "Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 2009, pp. 618-634; S. P. Brown y S. K. Lam, "A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses", *Journal of Retailing*, vol. 84, 2008, pp. 243-255; X. Luo y C. Homburg, "Neglected Outcomes of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing*, abril de 2007, pp. 1331-149; P. B. Barger y A. A. Grandey, "Service With a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2006, pp. 1229-1238; C. Homburg y R. M. Stock, "The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, primavera de 2004, pp. 144-158; J. K. Harter, F. L. Schmidt y T. L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2002, pp. 268-279; J. Griffith, "Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support-Services Staff Morale and Satisfaction Among Public School Administrators, Students, and Parents", *Journal of Applied Social Psychology*, agosto de 2001, pp. 1627-1658; D. J. Koys, "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, primavera de 2001, pp. 101-114; E. Naumann y D. W. Jackson, Jr., "One More Time: How Do You Satisfy Customers?", *Business Horizons*, mayo-junio de 1999, p. 71-76; W. W. Tornow y J. W. Wiley, "Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences", *Human Resource Planning*, vol. 4, núm. 2, 1991, pp. 105-116; y B. Schneider y D. E. Bowen, "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1985, pp. 423-433.
23. M. J. Bitner, B. H. Blooms y L. A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employees' Viewpoint", *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 95-106.
24. J. M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It", *Fortune*, 2 de febrero de 2009, pp. 55-60.
25. Vea T. M. Glomb, D. P. Bhave, A. G. Miner y M. Wall, "Doing Good, Feeling Good: Examining the Role of Organizational Citizenship Behaviors in Changing Mood", *Personnel Psychology*, primavera de 2011, pp. 191-223; L. M. Little, D. L. Nelson, J. C. Wallace y P. D. Johnson, "Integrating Attachment Style, Vigos at Work, and Extra-Role Performance", *Journal of Organizational Behavior*, abril de 2011, pp. 464-484; N. P. Podsakoff, P. J. Podsakoff, S. W. Whiting y P. Hisra, "Effects of Organizational Citizenship Behavior on Selection Decisions in Employment Interviews", *Journal of Applied Psychology*, marzo de 2011, pp. 310-326; J. A. LePine, A. Erez y D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", 2002; P. Podsakoff, S. B. Mackenzie, J. B. Paine y D. G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, mayo de 2000, pp. 513-563; T. S. Bateman y D. W. Organ, "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee 'Citizenship'", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1983, pp. 587-595.
26. B. J. Hoffman, C. A. Blair, J. P. Maeriac y D. J. Woehr, "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature", *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, núm. 2, 2007, pp. 555-556; J. A. LePine, A. Erez y D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", 2002; y D. W. Organ y K. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, invierno de 1995, pp. 775-802.
27. N. A. Fassina, D. A. Jones y K. L. Uggerslev, "Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, abril de 2008, pp. 161-188; M. A. Konovsky y D. W. Organ, "Dispsitional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 1996, pp. 253-266; R. H. Moorman, "Relationship Between Organization Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1991, pp. 845-855; y J. Fahr, P. M. Podsakoff y D. W. Organ, "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction", *Journal of Management*, diciembre de 1990, pp. 705-722.
28. W. H. Bommer, E. C. Dierdorff y R. S. Rubin, "Does Prevalence Mitigate Relevance? The Moderating Effect of Group-Level OBC on Employee Performance", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2007, pp. 1481-1949.

29. Vea, por ejemplo, S. Rabinowitz y D. T. Hall, "Organizational Research in Job Involvement", *Psychologicayl Bulletin*, marzo de 1977, pp. 265-288; G. J. Blau, "A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement", *Journal of Vocational Behavior*, agosto de 1985, pp. 19-36; y N. A. Jans, "Organizational Factors and Work Involvement", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, junio de 1985, pp. 382-396.
30. D. A. Harrison, D. A. Newman y P. L. Roth, "How Important Are Job Attitudes?: Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences", *Academy of Management Journal*, abril de 2006, pp. 305-325; G. J. Blau, "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", *Journal of Management*, invierno de 1986, pp. 577-584; y K. Boal y R. Cidambi, "Attitudinal Correlates of Turnover and Absenteeism: A Meta-Analysis", document presentado en la reunion de la American Psychological Association, Toronto, Canadá, 1984.
31. G. J. Blau y K. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnorver and Absenteeism", *Academy of Management Review*, abril de 1987, p. 290.
32. Vea, por ejemplo, P. W. Hom, R. Katerberg y C. L. Hulin, "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1979, pp. 280-290; R. T. Mowday, L. W. Porter y R. M. Steers, *Employee Organization Likages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (Nuevar York: Academic Press, 1982); H. Angle y J. Perry, "Organizational Commitment: Individual and Organizational Influence", *Work and Occupations*, mayo de 1983, pp. 123-145; y J. L. Pierce and R. B. Dunham, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences", *Journl of Management*, primavera de 1987, pp. 163-178.
33. L. W. Porter, R. M. Steers y R. T. Mowday y V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfactions, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1974, pp. 603-609.
34. D. M. Rosseau, "Organizational Behavior in the New Organizational Era", en T. J. Spence, J. M. Darley y D. J. Foss (eds)., *Annual Review of Psychology*, vol. 48 (Palo Alto, California, Annual Reviews, 1997), p. 523.
35. P. Eder y R. Eisenberger, "Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior", *Journal of Management*, febrero de 2008, pp. 55-68; R. Eisenberger, F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. L. Sucharski y L. Rhoades, "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2002, p. 565-573; L. Rhoades y R. Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 698-714; J. L. Kraimer y S. J. Wayne, "An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment", *Journal of Management*, vol. 30, núm. 2, 2004, pp. 209-237; J. W. Bishop, K. D. Scott, J. G. Goldsby yR. Cropanzano, "A Construct Validity Study of Commitment and Perceived Support Variables", *Group & Organization Management*, abril de 2005, pp. 153-180; y J. A-M. Coyle-Shapiro y N. Conway, "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psyhology*, julio de 2005, pp. 774-781.
36. J. Marquez, "Disengaged Employees Can Spell Trouble at Any Company", *Workforce Management* [www.workforce.com], 13 de mayo de 2008.
37. J. Smythe, "Engaging Employees to Drive Performance", *Communication World*, mayo-junio de 2008, pp. 20-22; A. B. Bakker y W. B. Schaufeli, "Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, febrero de 2008, pp. 147-154; U. Aggarwal, S. Datta y S. Bhargava, "The Relationship between Human Resource Practices, Pyschological Contract, and Employee Engagement – Implications for Managing Talent", *HMB Management Review*, septiembre de 2007, pp. 313-325; M. C. Christian y J. E. Slaughter, "Work Engagement: A Meta-Analytic Review and Directions for Research in an Emerging Area", *AOM Proceedings*, agosto de 2007, pp. 1-6; C. H. Thomas, "A New Measurement Scale for Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test, and Replication", *AOM Proceedings*, agosto de 2007, pp. 1-6; A. M. Sacks, "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, núm. 7, 2006, pp. 600-619; y A. Parsley, "Road Map for Employee Engagement", *Management Services*, primavera de 2006, pp. 10-11.
38. J. Katz, "The Engagement Dance", *Industry Week*, abril de 2008, p. 24.
39. "Driving Employee Engagement in a Global Workforce", *Watson Wyatt Worldwide*, 2007-2008, p. 2.
40. A. J. Elliott y P. G. Devine, "On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort", *Journal of Personality and Social Psychology*, septiembre de 1994, pp. 382-394.
41. L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, California: Stanford University Press, 1957; y C. Crossen, "Cognitive Dissonance Became a Milestone in 1950s Psychology", *Wall Street Journal*, 4 de diciembre de 2006, p. B1.
42. Vea, por ejemplo, S. V. Falletta, "Organizational Intelligence Surveys", *T&D*, junio de 2008, pp. 52-48; R. Fralicx, P. Foley, H. Friedman, P. Gilberg, D. P. McCauley y L. F. Parr, "Point of View: Using Employee Surveys to Drive Business Decisions", Mercer Human Resource Consulting, 1 de julio de 2004; L. Simpson, "What's Going on in Your Company? If You Don't Ask, You'll Never Know", *Training*, junio de 2002, pp. 30-34; y B. Fishel, "A New Perspective: How to Get the Rel Story from Attitude Surveys", *Training*, febrero de 1998, pp. 91-94.
43. A. Kover, "And the Survey Says…", *Industry Week*, septiembre de 2005, pp. 49-52.
44. Vea J. Welch y S. Welch, "Employee Polls, A Vote in Favor", *BusinessWeek*, 28 de enero de 2008, p. 90; E. White, "How Surveying Workers Can Pay Off", *Wall Street Journal*, 18 de junio de 2007, p. B3; A. Kover, "And the Survey Says…"; R. Fralicx, P. Foley, H. Friedman, P. Gilberg, D. P. McCauley y L. F. Parra, "Point of View: Using Employee Surveys to Drive Business Decisions"; y S. Schellenberger, "Companies Are Finding It Relly Pays to be Nice to Employees", *Wall Street Journal*, 22 de julio de 1998, p. B1.
45. El contenido del cuadro "El líder hace la la diferencia" está basado en "The World's Most Admired Companies", *Fortune*, 19 de marzo de 2012, pp. 139+; "Goh Choon Phong Is Next SIA CEO" [www.asiaone.com.sg], 3 de septiembre de 2010; L. Heracleous y J. Wirtz, "Singapore Airlines' Balancing Act", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, pp. 145-149; S. Cendrowski,

"Singapore Airlines", *Fortune*, 14 de junio de 2010, p. 22; y S. Govindasamy, "A State of Mind", *Airline Business*, febrero de 2010, pp. 18-21.

46. L. Saari y T. A. Judge, "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, invierno de 2004, pp. 395-407; y T. A. Judge y A. H. Church, "Job Satisfaction: Research and Practice", en C. L. Cooper y E. A. Locke (eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice* (Oxford, Reino Unido: Blackwell, 2000).
47. Harrison, Newman y Roth, "How Important Are Job Attitudes?", pp. 320-321.
48. A. Tugend, "Blinded by Science in the Online Dating Game", *New York Times Online*, 18 de julio de 2009; y "Better Loving Through Chemistry?", por Catherine Arnst, en *Bloomberg Business Week*, 23 de octubre de 2010.
49. I. Briggs-Myers, *Introduction to Type* (Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1980); W. L. Gardner y M. J. Martinko, "Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda", *Journal of Management*, vol. 22, núm. 1, 1996, pp. 45-83; y N. L. Quenk, *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment* (Nueva York: Wiley, 2000).
50. R. D. Meyer, R. S. Dalal y S. Bonaccio, "A Meta-Analytic Investigation into the Moderating Effects of Situational Strength on the Conscientiousness-Performance Relationship", *Journal of Organizational Behavior*, noviembre de 2009, pp. 1077-1102; C. G. DeYoung, L. C. Quilty y J. B. Peterson, "Between Facets and Domains: 10 Aspects of the Big Fice", *Journal of Personality and Social Psychology*, noviembre de 2007, pp. 880-896; T. A. Judge, D. Heller y M. K. Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2002, pp. 530-541; G. M. Hurtz y J. J. Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2000, pp. 869-879; M. K. Mount, M. R. Barrick y J. P. Strauss, "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1996, pp. 272-280; O. P. John, "The Big Five Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires", en L. A. Pervin (ed.), *Handbook of Personality Theory and Research* (Nueva York: Guilford Press, 1990), pp. 66-100; y J. M. Digman, "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model", en M. R. Rosenweig y L. W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 41 (Palo Alto, California: Annual Review, 1990), pp. 417-440.
51. M. R. Barrick y M. K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, vol. 44, 1991, pp. 1-26; A. J. Vinchur, J. S. Schippmann, F. S. Switzer III y P. L. Roth, "A Meta-Analytic Review of Preditors of Job Performance for Salespeople", *Journl of Applied Psychology*, agosto de 1998, pp. 586-597; G. M. Hurtz y J. J. Doonovan, "Personality and Job Performance Revisited", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2000, pp. 869-879; T. A. Judge y J. E. Bono, "Relationship of Core Self-Evaluations Traits –Self Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability– With Job Satisfaccion and Job Performance: A Meta-Anlysis", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2001, pp. 80-92; T. A. Judge, D. Heller y M. K. Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis"; y D. M. Higgins, J. B. Peterson, R. O. Pihl y A. G. M. Lee "Prefrontal Cognitive Ability, Intelligence, Big Five Personality, and the Predition of Advanced Academic and Workplace Performance", *Journal of Personality and Social Psychology*, agosto de 2007, pp. 298-319.
52. I-S. Oh y C. M. Berry, "The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings", *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 2009, pp. 1498-1513.
53. A. E. Poropat, "A Meta-Analysis of the Five-Factor Model of Personality and Academic Performance", *Psychological Bulletin*, vol. 135, núm. 2, 2009, pp. 322-338.
54. J. B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs* 80, núm. 609, 1966.
55. Vea, por ejemplo, D. W. Organ y C. N. Greene, "Role Ambiguity, Locus of Control, and Work Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1974, pp. 101-102; y T. R. Mitchell, C. M. Smyser y S. E. Weed, "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1975, pp. 623-631.
56. S. Weinberg, "Poor, Misunderstood Little Machiavelli", *USA Today*, 13 de junio de 2011, p. 2B; S. R. Kessler, P. E. Spector, W. C. Borman, C. E. Nelson, A. C. Bandelli y L. J. Penney, "Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellinism in the Workplace", *Journal of Applied Social Psychology*, agosto de 2010, pp. 1868-1896; W. Amelia, "Anatomy of a Classic: Machiavelli's Daring Gift", *Wall Street Journal*, 30-31 de agosto de 2008, p. W10; R. G. Vleeming, "Machiavelilianism: A Preliminary Review", *Psychological Reports*, febrero de 1979, pp. 295-310; y S. A. Snook, "Love and Fear and the Modern Boss", *Harvard Business Review*, enero de 2008, pp. 16-17.
57. Vea J. Brockner, *Self-Esteem at Work: Research, Theory, and Practice* (Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1988), capítulos 1-4; y N. Branden, *Self-Esteem at Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).
58. "Social Studies", *Bloomberg BusinessWeek*, 14-20 de junio de 2010, pp. 72-73.
59. Vea M. Snyder, *Public Appearances/Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring* (Nueva York: W. H. Freeman, 1987); y D. V. Day, D. J. Schleicher, A. L. Unckless y N. J. Hiller, "Self-Monitoring Personality at Work: A Meta-Analytic Investigation of Construct Validity", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2002, pp. 390-401.
60. Snyder, *Public Appearances/Private Realities*; y J. M. Jenkins, "Self-Monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 1993, pp. 83-90.
61. M. Kilduf y D. V. Day, "Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers", *Academy of Management Journal*, agosto de 1994, pp. 1047-1060; y A. Mehra, M. Kilduff y D. J. Brass, "The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance", *Administrative Science Quarterly*, Marzo de 2001, pp. 121-146.
62. N. Kogan y M. A. Wallach, "Group Risk Taking as a Function of Members' Anxiety and Defensiveness", *Journal of Personality*, marzo de 1967, pp. 50-63; y J. M. Howell y C. A. Higgins, "Champions of Technological Innovation", *Administrative Sciecen Quarterly*, junio de 1990, pp. 317-341.
63. Los datos del cuadro "en los números" están basados en E. Pofeldt, "Take This Job – and Love It", *CNNMoney.com*, junio de 2012, p. 42; J. Yang y P. Trap, "Older Workers' Job Satisfaction", *USA*

Today, 28 de junio de 2012, p. 1B; J. Yang y P. Trap, "What Is the Longest College Students Can Go Without Using Digital Technology?", *USA Today*, 26 de junio de 2012, p. 1B; J. Clifton, "CEOs: Bet Your Stock on a Great Workplace" [thechairmansblog.gallup.com], 21 de mayo de 2012; J. Yang y K. Gelles, "Loyalty Gap Widens", *USA Today*, 16 de mayo de 2012, p. 1B; J. Yang y P. Trap, "Is A Sense of Humor Important in the Workplace?", *USA Today*, 18 de abril de 2012, p. 1B; J. Yang y P. Trap, "Are Students' Ways of Communicating Too Casual for the Recruiting Process?", *USA Today*, 29 de marzo de 2012, p. 1B; J. J. Deal, "Five Millennial Myths", *Strategy+Business Online*, 28 de febrero de 2012; J. Yang y V. Bravo, "Does Being Courteous to Co-Workers Affect Career Prospects?", *USA Today*, 20 de diciembre de 2011, p. 1B; A. R. Carey y A. Gonzalez, "What Is Inappropriate in the Workplace?", *USA Today*, 5 de agosto de 2011, p. 1A; y J. Yang y K. Gelles, "What Co-Worker Behaviors Annoy You the Most?", *USA Today*, 15 de junio de 2011, p. 1B.

64. M. Friedman y R. H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1974).
65. S. K. Parker y C. G. Collins, "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors", *Journal of Management*, mayo de 2010, pp. 633-662; J. D. Kammeryer-Mueller y C. R. Wanberg, Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentanglig Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2003, p. 779-794; S. E. Seibert, M. L. Kraimer y J. M. Grant, "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success", *Personnel Psychology*, invierno de 2001, pp. 845-974; J. M. Crant, "Proactive Behavior in Organizations", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3, 2000, p. 435-462; J. M. Crant y T. S. Bateman, "Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality", *Journal of Organizational Behavior*, febrero de 2000, pp. 63-75; S. E. Seibert, J. M. Crant y M. L. Kraimer, "Proactive Personality and Career Success", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1999, pp. 416-427; R. C. Becherer y J. G. Maurer, "The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidentes", *Journal of Small Business Management*, enero de 1999, pp. 28-36; y T. S. Bateman y J. M. Crant, "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates", *Journal of Organizational Behavior*, marzo de 2993, pp. 103-118.
66. "Resilience Key to Keeping Your Job, Accenture Research Finds", *Accenture.com*, 5 de marzo de 2010; J. D. Margolis y P. G. Stoltz, "How to Bounce Back from Adversity", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010, pp. 86-92; y A. Ollier-Malaterre, "Contributions of Work-Life Resilience Initiatives to the Individual/Organization Relationship", *Human Relations*, enero de 2010, pp. 41-62.
67. J. B. Avey, F. Luthans, R. M. Smith y N. F. Palmer, "Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time", *Journal of Occupational Health Psychology*, enero de 2010, pp. 17-28; y J. B. Avey, F. Luthans y S. M. Jensen, "Psychologial Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover", *Human Resource Management*, septiembre-octubre de 2009, pp. 677-693.
68. Vea, por ejemplo, G. W. M. Ip y M. H. Bond, "Culture, Values, and the Spontaneous Self-Concept", *Asian Journal of Psychology*, vol. 1, 1995, pp. 30-36; J. E. Williams, J. L. Saiz, D. L. FormyDuval, M. L. Munick, E. E. Foble, A. Adom, A. Haque, F. Neto y J. Yu, "Cross-Cultural Variation in the Importance of Psychological Characteristics: A Seven-Year Country Study", *International Journal of Psychology*, octubre de 1995, pp. 529-550; V. Benet y N. G. Walker, "The Big Seven Factor Model of Personality Description: Evidence for Its Cross-Cultural Generalizability in a Spanish Sample", *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1995, pp. 701-718; R. R. McCrae y P. T. Costo Jr., "Personality Trait Structure as a Human Universal", *American Psychologist*, 1997, pp. 509-516; y M. J. Schmit, J. A. Kihm y C. Robie, "Development of a Global Measrure of Personality", *Personnel Psychology*, primvera de 2000, pp. 153-193.
69. J. F. Salgado, "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1997, pp. 30-43. Nota: Este estudio cubrió a los 15 países miembro originales de la Comunidad Europea, peor a las naciones que se unieron a ella más recientemente.
70. J. Zaslow, "Happiness Inc.", *Wall Street Journal*, 18-19 de marzo de 2006, p. P1+.
71. N. P. Rothbard y S. L. Wilk, "Walking Up on the Right or Wrong Side of the Bed: Start-of-Workday Mood, Work Events, Employee Affect, and Performance", *Academy of Management Journal*, octubre de 2011, pp. 959-980.
72. N. H. Frijda, "Moods, Emotion Episodes, and Emotions", en M. Lewis y J. M. Havilland (eds.), *Handbook of Emotions* (Nueva York: Guilford Press, 1993), pp. 381-403.
73. T-Y. Kim, D. M. Cable, S-P. Kim y J. Wang, "Emotional Competence and Work Performance: The Mediating Effect of Proactivity and the Moderating Effect of Job Autonomy", *Journal of Organizational Behavior*, octubre de 2009, pp. 983-1000; J. M. Diefendorff y G. J. Greguras, "Contextualizing Emotional Display Rules: Examining the Roles of Targets and Discrete Emotions in Shaping Display Rule Perceptions", *Journal of Management*, agosto de 2009, pp. 880-898; J. Gooty, M. Gavin y N. M. Ashkansy, "Emotions Research in OB: The Challenges That Lie Ahead", *Journal of Organizational Behavior*, agosto de 2009, pp. 833-838; N. M. Ashkanasy y C. S. Daus, "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 76-86; y N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel y C. S. Daus, "Diversity and Emotions: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", *Journal of Management*, vol. 28, núm. 3, 2002, pp. 307-338.
74. H. M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory", en B. M. Staw y L. L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, vol. 18 (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1996), pp. 20-22.
75. "Critical Skills for Workforce 2020", *T&D*, septiembre de 2011, p. 19.
76. El contenido de esta sección está basado en D. Goleman, *Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam, 1995); M. Davies, L. Stankov y R. D. Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct", *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1998, pp. 989-1015; D. Goleman, *Working With Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam, 1999); R. Bar-On y J. D. A. Parker (eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); y P. J. Jordan, N. M. Ashkanasy y C. E. J. Hartel, "Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity", *Academy of Management Review*, julio de 2002, pp. 361-372.
77. F. Walter, M. S. Cole y R. H. Humphrey, "Emotional Intelligence? Sine Qua Non of Leadership of Folderol?", *Academy of Management Perspective*, febrero de 2011, pp. 45-59.

78. E. J. O'Boyle, Jr., R. H. Humphrey, J. M. Pollack, T. H. Hawver y P. A. Story, "The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior Online*, junio de 2010; R. D. Shaffer y M. A. Shaffer, "Emotional Intelligence Abilities, Personality, and Workplace Performance", *Academy of Management Best Conference Paper – HR*, agosto de 2005; K. S. Law, C. Wong y L. J. Song, "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2004, pp. 483-496; D. L. Van Rooy y C. Viswesvaran, "Emotional Intelligence: A Meta-Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net", *Journal of Vocational Behavior*, agosto de 2004, pp. 71-95; P. J. Jordan, N. M. Ashkanasy y C. E. J. Härtel, "The Case for Emotional Intelligence in Organizational Research", *Academy of Management Review*, abril de 2003, pp. 195-197; H. A. Elfenbein y N. Ambady, "Predicting Workplace Outcomes from the Ability to Eavesdrop on Feelings", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2002, p. 963-971; y C. Cherniss, "The Business Case for Emotional Intelligence", Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations [www.eiconsortium.org], 1999.
79. F. J. Landy, "Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence", *Journal of Organizational Behavior*, junio de 2005, pp. 411-424; E. A. Locke, "Why Emotional Intelligence is an Invalid Concept", *Journal of Organizational Behavior*, junio de 2005, pp. 425-431; J. M. Conte, "A Review and Critique of Emotional Intelligence Measures", *Journal of Organizational Behavior*, junio de 2005, pp. 433-440; T. Becker, "Is Emotional Intelligence a Viable Concept?", *Academy of Management Review*, abril de 2003, pp. 192-195; y M. Davies, L. Stankov y R. D. Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Ellusive Construct", *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1998, pp. 989-1015.
80. G. Kranz, "Organizations Look to Get Personal in '07", *Workforce Management* [www.workforce.com], 19 de junio de 2007.
81. J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, 1997).
82. A. O'Connell, "Smile, Don't Bark in Tough Times", *Harvard Business Review*, noviembre de 2009, p. 27; y G. A. Van Kleef et al., "Searing Sentiment or Cold Calculation? The Effects of Leader Emotional Displays on Team Performance Depend on Follower Epistemic Motivation", *Academy of Management Journal*, junio de 2009, pp. 562-580.
83. Copyright © 2012 por Matt Davis, Cambridge University. Reimpreso con autorización.
84. Vea, por ejemplo, M. J. Martinko (ed.), *Attribution Theory: An Organizational Perspective* (Delray Beach, Florida: St. Lucie Press, 1995); y H. H. Kelley, "Attribution in Social Interaction", en E. Jones et al. (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (Morristown, Nueva Jersey: General Learning Press, 1972).
85. Vea, por ejemplo, A. G. Miller y T. Lawson, "The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error", *Personality and Social Psychology Bulletin*, junio de 1989, pp. 194-204.
86. Vea, por ejemplo, G. R. Semin, "A Gloss on Attribution Theory", *British Journal of Social and Clinical Psychology*, noviembre de 1980, pp. 291-330; y M. W. Morris y K. Peng, "Culture and Cause: American and Chinese Attibutions for Social and Physical Events", *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1994, pp. 949-971.
87. S. Nam, "Cultural and Managerial Attributions for Group Performance", disertación de doctorado inédita, University of Oregon. Citada en R. M. Steers, S. J. Bischoff y L. H. Higgins, "Cross-Cultural Management Research", *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1992, pp. 325-326.
88. Vea, por ejemplo, S. T. Fiske, "Social Cognition and Social Perception", *Annual Review of Psychology*, 1993, pp. 155-194; G. N. Powell y Y. Kido, "Managerial Stereotypes in a Global Economy: A Comparative Study of Japanese and American Business Students' Perspectives", *Psychological Reports*, febrero de 1994, pp. 219-226; y J. L. Hilton y W. von Hippel, "Stereotypes", en J. T. Spence, J. M. Darley y D. J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 47 (Palo Alto, California: Annual Reviews Inc., 1996), pp. 237-271.
89. P. White, "Baseball Elders Teach Lessons of the Game", *USA Today*, 14 de abril de 2009, p. 1C+.
90. B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (East Norwalk, Connecticut: Appleton-Century-Crofts, 1971).
91. A. Applebaum, "Linear Thinking", *Fast Company*, diciembre de 2004, p. 35.
92. "The Mindset List for the Class of 2016" [www.beloit.edu/mindset/2016], 31 de agosto de 2012.
93. "Most Common Gen Y Job Titles Today", *T&D*, abril de 2012, p. 23; y P. Ketter, "Value Proposition? Oh, Yes!", *T&D*, noviembre de 2011, p. 10.
94. S. A. Hewlett, L. Sherbin y K. Sumberg, "How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2009, pp. 71-76; B. Frankel, "Boomers and Millennials: So Different, Yet So Similar", *Diversity Inc.*, julio-agosto de 2009, pp. 20-27; y S. Armour, "Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude", *USA Today*, 6 de noviembre de 2005, pp. 1B+.
95. N. Ramachandran, "New Paths at Work", *US News & World Report*, 20 de marzo de 2006, p. 47.
96. D. Sacks, "Scenes from the Culture Clash", *Fast Company*, enero/febrero de 2006, p. 2B.
97. S. Armour, "Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude", p. 2B.
98. J. C. Meister y K. Willyerd, "Mentoring Millennials", *Harvard Business Review*, mayo de 2010, pp. 68-72; P. Trunk, "Motivating Gen Ys in a Downturn", *BusinessWeek Online*, 9 de junio de 2009; S. Armour, "Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude"; B. Moses, "The Challenges of Managing Gen Y", *The Globe and Mail*, 11 de marzo de 2005, p. C1; y C. A. Martin, *Managing Generation Y* (Amherst, Massachusetts: HRD Press, 2001).
99. C. M. Pearson y C. L. Porath, "On the Nature, Consequences, and Remedies of Workplace Incivility: No Time for Nice? Think Again", *Academy of Management Executive*, febrero de 2005, pp. 7-18.
100. J. Robison, "Be Nice: It's Good for Business", *Gallup Brain* [brain.gallup.com], 12 de agosto de 2004.
101. D. E. Gibson y R. R. Callister, "Anger in Organizations: Review and Integration", *Journal of Management*, enero de 2010, pp. 66-93; M. S. Hershcovis y J. Barling, "Towards a Multi-Foci Approach to Workplace Aggression: A Meta-Analytic Review of Outcomes from Different Perpetrators", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 2010, pp. 24-44; S. D. Sidle, "Workplace Incivility: How Should Employees and Managers Respond?", *Academy of Management Perspectives*, noviembre de 2009, pp. 88-89; T. G.

Reio, Jr. y R. Ghosh, “Antecedents and Outcomes of Workplace Incivitily: Implications for Human Resource Development Research and Practice”, *Human Resource Development Quarterly*, otoño de 2009, pp. 237-264; Y. Vardi y E. Weitz, *Misbehavior in Organizations* (Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004), pp. 246-247.

102. M. Conlin, “Are People in Your Office Acting Oddly?”, *BusinessWeek*, 13 de abril de 2009, p. 54; y J. Hoffman, “Working Hard to Look Busy”, *New York Times Online*, 25 de enero de 2009.
103. “Unprofessional Dress Can Be a Career-Killer”, *Springfield, Missouri News-Leader*, 13 de enero de 2009, p. 4C.
104. R. Karlgaard, “Which CEOs Have the Most Fun?”, *Forbes.com*, 8 de febrero de 2012, p. 57; M. Moskowitz y R. Levering, “The 100 Best Companies To Work For”, *Fortune*, 6 de febrero de 2012, pp. 117+; R. Karlgaard, “Jim Goodnight King of Analytics”, *Forbes*, 22 de agosto de 2011, p. 28; D. Bracken, “SAS Again Tops Fortune List of Best Places to Work”, www.newsobserver.com, 20 de enero de 2011; D. A. Kaplan, “THE Best Company to Work For”, *Fortune*, 8 de febrero de 2010, pp. 56-64; R. Leung, “Working the Good Life” [www.cbsnews.com/2100-18569_162-550102.html], 11 de febrero de 2009; y J. Schu, “Even in Hard Times, SAS Keeps Its Culture Intact”, *Workforce*, octubre de 2001, p. 21.
105. K. J. O’Hara, “Measuring Sticks”, *Smart Business Atlanta*, mayo de 2010, pp. 14-18; “Working in an Ideal World”, *T&D*, diciembre de 2009, p. 21; D. Smith, “Surviving a Down Economy With an Upbeat Attitude”, *T&D*, noviembre de 2009, pp. 16-17; G. Mijuk, “Tough Times for Temp Agencies Likely to Prompt Consolidation”, *Wall Street Journal*, 17 de marzo de 2009, p. B7; M. Laff, “Gen Y Proves Loyalty in Economic Downturn”, *T&D*, diciembre de 2008, p. 18; y S. Berfield, “Bridging the Generation Gap”, *BusinessWeek*, 17 de septiembre de 2007, pp. 60-61.

CAPÍTULO 16

1. M. Lopresti, “Elimination by Twitter”, *USA Today*, 26 de julio de 2012, p. 1C; K. Paulson, “College Athlete Tweet Ban? Free Speech Sacks That Idea”, *USA Today*, 16 de abril de 2012, p. 9A; L. East, “Les Miles’ Tweets Entertain CWS Fans”, theadvocate.com/sports; 12 de julio de 2012; P. Thamel, “Tracking Twitter, Raising Red Flags”, *New York Times Online*, 30 de marzo de 2012; L. Dugan, “Twitter To Surpass 500 Million Registered Users on Wednesday”, www.mediabistro.com, 21 de febrero de 2012; C. Ho, “Companies Tracking College Athletes’ Tweets, Facebook Posts Go After Local Universities”, *Washington Post Online*, 16 de octubre de 2011; D. Rovell, “Coaches Ban of Twitter Proves Collegs Sports Isn’t About Education”, *CNBC Sports Business Online*, 8 de agosto de 2011; personal del Corporate Executive Board, “Corporate Confidential: How Twitter Changes Everything”, *BusinessWeek Online*, 4 de septiembre de 2009; S. Johnson, “How Twitter Will Change the Way We Live”, *Time*, 15 de junio de 2009, pp. 30-37; J. Swartz, “A World That’s All a-Twitter”, *USA Today*, 26 de mayo de 2009, pp. 1B+; y K. Whiteside, “College Coaches Are Chirping About Twitter!”, *USA Today*, 29 de abril de 2009, pp. 1C+.
2. P. G. Clampitt, *Communicating for Managerial Effectiveness*, 5a. ed. (Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2009); T. Dixon, *Communication, Organization, and Performance* (Norwood, Nueva Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1996), p. 281; y L. E. Penley, E. R. Alexander, I. Edward Jernigan y C. I. Henwood, “Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance”, *Journal of Management*, marzo de 1991, pp. 57-76.
3. S. Carey, “Southwest Grounds Pilot After Obscene Radio Rant”, *Wall Street Journal*, 23 de junio de 2011, p. B1; y “Southwest Pilot Grounded After Radio Rant” [www.wctv.tv], 23 de junio de 2011.
4. C. O. Kursh, “The Benefits of Poor Communication”, *Psychoanalytic Review*, verano-otoño de 1971, pp. 189-208.
5. “Irene Lewis, CEO of SAIT Polytechnic, To Receive IABC’s 2012 EXCEL Award”, www.iabc.com/awards, 29 de julio de 2012.
6. W. G. Scott y T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1976).
7. D. K. Berlo, *The Process of Communication* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), pp. 30-32.
8. G. Zoroya, “Commander’s Letter Tackles Morale”, *USA Today*, 16 de octubre de 2009, p. 1A+.
9. Clampitt, *Communicating for Managerial Effectiveness*.
10. A. Semnani-Azad y W. L. Adair, “Reading the Body Language in International Negotiations”, *Strategy+Business Online*, 16 de septiembre de 2011; S. Smith, “But What Are You *Really* Saying?”, *Realsimple.com*, diciembre de 2010, pp. 195+; J. Cloud, “Strike a Pose”, *Time*, 29 de noviembre de 2010, p. 61; L. Talley, “Body Language: Read It or Weeop”, *HR Magazine*, julio de 2010, pp. 64-65; entrevista con A. Pentland, “The Impact of Unconscious Communication”, *Gallup Management Journal Online*, 3 de septiembre de 2009; D. Tannen, “Every Move You Make”, *O Magazine*, agosto de 2006, pp. 175-176; A. Warfiled “Do You Speak body Language?”, *Training & Development*, abril de 2001, pp. 60-61; D. Zielinski, “Body Language Myths”, *Presentations*, abril de 2001, pp. 36-42; y “Visual Cues Speak Loudly in Workplace”, *Springfield, Missouri, News-Leader*, 21 de enero de 2001, p. 8B.
11. J. Levine, “Conversations on Culture”, *DMI News & Views*, junio de 2012, p. 31; “Keeping It Creative”, *Fast Company*, junio de 2012, pp. 22-24; E. Florian, “Tony Hsieh”, *Fortune*, 30 de abril de 2012, p. A07; R. E. Silverman, “Firms Share Spaces, Ideas”, *Wall Street Journal*, 21 de marzo de 2012, p. B8; T. Hsieh y R. Ten Pas, *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* (Writers of the Round Table Press), 2012; y B. Stone, “What Starts Up in Vegas Stays in Vegas”, *Bloomberg BusinessWeek*, 6 de febrero de 2012, pp. 37-39.
12. “Employee E-Mail Blunders”, *Training*, septiembre de 2009, p. 8.
13. A. Williams, “At Meetings, It’s Mind Your BlackBerry or Mind Your Manners”, *New York Times Online*, 22 de junio de 2009.
14. “They’re Not Getting It”, *Training*, septiembre de 2008, p. 8.
15. J. Yarow, “107 000 000 000 000”, articles.businessinsider.com, 14 de enero de 2011; P. Korkki, “Swimming, or Just Wadding, in Technology”, *New York Times Online*, 25 de octubre de 2009; S. Shelenberger, “A Day Without E-Mail Is Like…”, *Wall Street Journal*, 11 de octubre de 2007, pp. D1+; M. Kessler, “Fridays Go from Casual to E-Mail-Free”, *USA Today*, 5 de octubre de 2007, p. 1A; D. Beizer, “E-Mail is Dead”, *Fast Company*, julio-agosto de 2007, p. 46; O. Malik, “Why E-Mail Is Bankrupt”, *Business 2.0*, julio de 2007, p. 46; y D. Brady, “*!#?@ the E-Mail. Can We Talk?”, *BusinessWeek*, 4 de diciembre 2006, p. 109.
16. Berlo, *The Process of Communication*, p. 103.
17. R. Buckman, “Why the Chinese Hate to Use Voice Mail”, *Wall Street Journal*, 1 de diciembre de 2005, p. B1+.
18. A. Mehrabian, “Communication Without Words”, *Psychology Today*, septiembre de 1968, pp. 53-55.
19. L. Haggerman, “Strong, Efficient Leadership Minimizes Employee Problems”, *Springfield, Missouri, Business Journal*, 9-15 de diciembre de 2002, p. 23.

20. N. Bendapudi y V. Bendapudi, "How to Use Language That Employees Get", *Harvard Busines Review*, septiembre de 2009, p. 24.
21. Vea, por ejemplo, S. P. Robbins y P. L. Hunsaker, *Training in Internpersonal Skills*, 5a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2009); M. Young y J. E. Post, "Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees", *Organizational Dynamics*, verano de 1993, pp. 31-43; J. A. DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, 6a. ed. (Nueva York: HarperCollins, 1992); y A. G. Athos y J. J. Gabarro, *Interpersonal Behavior* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1978).
22. D. Beucke, "Aviva Fires Everyone: Great Moments in Employee Motivation" [www.businessweek.com], 26 de abril de 2012.
23. K. O'Sullivan, "Escaping the Executive Bubble", *CFO*, enero-febrero de 2010, pp. 27-30.
24. O. Thomas, "Best-Kept Secrets of the World's Best Companies: The Three Minute Huddle", *Business 2.0*, abril de 2006, p. 94.
25. J. S. Lublin, "The 'Open Inbox'", *Wall Street Journal*, 10 de octubre de 2005, pp. B1+.
26. Citado en "Shut Up and Listen", *Money*, noviembre de 2005, p. 27.
27. Vea, por ejemplo, J. Smerd, "Gossip's Toll on the Workplace", *Workplace Management Online*, marzo de 2010; D. L. Wheeler, "Going After Gossip", *Workforce Management Online*, julio de 2009; D. Sagario y L. Ballard, "Workplace Gossip Can Threaten Your Office", *Springfield News-Leader*, 26 de septiembre de 2005, p. 5B; A. Bruzzese, "What to Do About Toxic Gossip", *USA Today* [www.usatoday.com], 14 de marzo de 2001; N. B. Kurlnd y L. H. Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace", *Academy of Management Review*, abril de 2000, pp. 428-438; N. DiFonzo, P. Bordia y R. L. Rosnow, "Reining in Rumors", *Organizational Dynamics*, verano de 1994, pp. 47-62; M. Noon y R. Delbridge, "News from Behind My Hand: Gossip in Organizations", *Organization Studies*, vol. 14, núm. 1, 1993, pp. 23-26; y J. G. March y G. Sevon, "Gossip, Information and Decision Making", en J. G. March (ed.), *Decisions and Organizations* (Oxford: Blackwell, 1988), pp. 429-442.
28. "Secrets of Top Performers: How Companies with Highly Effective Employee Communication Differentiate Themselves, 2007/2008 Communication ROI Study™", Towers Watson, Washington, DC.
29. Gensler, "The U.S. Workplace Survey, 2008" [www.gensler.com], 11 de julio de 2010.
30. Ibíd., p. 11.
31. C. C. Sullivan y B. Horwitz-Bennett, "High-Performance Workplaces", *Building Design + Construction*, enero de 2010, pp. 22-26.
32. J. B. Stryker, "In Open Workplaces, Traffic and Head Count Matter", *Harvard Business Review*, diciembre de 2009, p. 24.
33. K. D. Elsbach y M. G. Pratt, "The Physical Environment in Organizations", en *The Academy of Management Annals*, vol. 1, 2007, J. P. Walsh y A. P. Brief (eds.), pp. 181-224.
34. S. Shellenberger, "Indecent Exposure: The Downsides of Working in a Glass Office", *Wall Street Journal*, 4 de enero de 2012, p. D1+.
35. J. B. Stryker, "In Open Workplaces, Traffic and Head Count Matter"; y K. D. Elsbach y M. G. Pratt, "The Physical Environment in Organizations".
36. S. E. Needleman, "Office Personal Space Is Crowded Out", *Wall Street Journal*, 7 de diciembre de 2009, p. B7.
37. Ejemplos tomados de A. Dizik, "Chefs Solve a Modern Kitchen Crisis: Recipe Clutter", *Wall Street Journal*, 30 de junio de 2011, p. D1+; T. Henneman, "At Lockheed Martin, Social Networking Fills Key Workforce Needs While Improving Efficiency and Lowering Costs", *Workforce Management Online*, marzo de 2010; S. Kirsner, "Being There", *Fast Company*, enero-febrero de 2006, pp. 90-91; R. Breeden, "More Employees Are Using the Web at Work", *Wall Street Journal*, 10 de mayo de 2005, p. B4; C. Woodward, "Some Offices Opt for Cellphones Only", *USA Today*, 25 de enero de 2005, p. 1B; y J Rohwer, "Today, Tokyo. Tomorrow, the World", *Fortune*, 18 de septiembre de 2000, pp. 140-152.
38. G. Colvin, "Brave New Work: The Office of Tomorrow", *Fortune*, 16 de enero de 2012, pp. 49+.
39. J. Karaian, "Where Wireless Works", *CFO*, mayo de 2003, pp. 81-83.
40. S. Srivastava, "Doing More on the Go", *Wall Street Journal*, 12 de junio de 2007, p. B3.
41. B. White, "Firms Take a Cue from YouTube", *Wall Street Journal*, 2 de energo de 2007, p. B3.
42. K. Hafner, "For the Well Connected, All the World's an Office", *New York Times*, 30 de marzo de 2000, pp. D1+.
43. S. Luh, "Pulse Lunches at Asian Citibanks Feed Workers' Morale, Lower Job Turnover", *Wall Street Journal*, 22 de mayo de 2001, p. B11.
44. S. Shellenberger, "Backlash Against E-Mail Builds", *Wall Street Journal*, 29 de abril de 2010, p. D6.
45. H. Green, "The Water Cooler Is Now on the Web", *BusinessWeek*, 1 de octubre de 2007, pp. 78-79.
46. The Associated Press, "Whole Foods Chief Apologizes for Posts", *New York Times Online*, 18 de julio de 2007; E. White, J. S. Lublin y D. Kesmodel, "Executives Get the Blogging Bug", *Wall Street Journal*, 13 de julio de 2007, pp. B1+; C. Alldred, "U.K. Libel Case Slows E-Mail Delivery", *Business Insurance*, 4 de agosto de 1997, pp. 51-53; y T. Lewin, "Chevron Settles Sexual Harassment Charges", *New York Times Online*, 22 de febrero de 1995.
47. J. Eckberg, "E-Mail: Messages Are Evidence", *Cincinnati Enquirer* [www.enquirer.com], 27 de julio de 2004.
48. M. Scott, "Worker E-Mail and Blog Misuse Seen as Growing Risk for Companies", *Workforce Management* [www.workforce.com], 20 de julio de 2007.
49. K. Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by E-Mail", *Academy of Management Review*, abril de 2008, pp. 309-327.
50. J. Marquez, "Virtual Work Spaces Ease Collaboration, Debate Among Scattered Employees", *Workforce Management*, 22 de mayo de 2006, p. 38; y M. Conlin, "E-Mail Is So Five Minutes Ago", *BusinessWeek*, 28 de noviembre de 2005, pp. 111-112.
51. H. Green, "The Water Cooler Is Now on the Web"; E. Frauenheim, "Starbucks Employees Carve Out Own 'Space'", *Workforce Management*, 22 de octubre de 2007, p. 32; y S. H. Wildstrom, "Harnessing Social Networks", *BusinessWeek*, 23 de abril de 2007, p. 20.
52. J. Scanlon, "Woman of Substance", *Wired*, julio de 2002, p. 27.
53. H. Dolezalek, "Collaborating in Cyberspace", *Training*, abril de 2003, p. 33.
54. B. A. Gutek, M. Groth y B. Cherry, "Achieving Service Success Through Relationship and Enhanced Encounters", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 132-144.
55. Los datos del cuadro "en los números" están basados en "What's Your Social IQ?", *CFO*, mayo de 2012, p. 12; J. Yang y V. Brazo, "Average Office Space Per Worker", *USA Today*, 27 de febrero de 2012, p. 1B; "Technology", *HR Magazine*, HR Trendbook 2011, p. 70; L. Kwoh, "When Face Time Counts", *Wall Street Journal*,

25 de abril de 2012, p. B8; A. R. Carey y P. Trap, "When North American Workers Use Mobile Devices to Work Outside the Office", *USA Today*, 28 de septiembre de 2011, p. 1A; J. Yang y K. Gelles, "Do You Have A Negative View of Workers With A Messy Desk?", *USA Today*, 14 de septiembre de 2011, p. 1B; J. Yang y K. O'Callghan "What Would You Say To Your Boss If There Were No Consequences?", *USA Today*, 9 de agosto de 2011, p. 1B; "Common Workplace Distraction By Activity", *T&D*, julio de 2011, p. 23; T. Neeley y P. Leonardi, "Effective Managers Say the Same Thing Twice (Or More)", *Harvard Business Review*, mayo de 2011, p. 38; A. Smith, "E-Mail Training Needed to Avoid Cyber Battles" [www.shrm.org/legal_issues], 6 de mayo de 2011; y "Smart Women, Dumb E-mails", *Women's Health*, enero-febrero de 2011, p. 118.

56. R. C. Ford y C. P. Heaton, "Lessons from Hospitality That Can Serve Anyone", *Organizational Dynamics*, verano de 2001, pp. 30-47.
57. M. J. Bitner, B. H. Booms y L. A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 95-106.
58. S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley y S. M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkges", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 73-84.
59. J. Ewing, "Nokia: Bring on the Employee Rants", *BusinessWeek*, 22 de junio de 2009, p. 50.
60. J. V. Thill y C. L. Bovee, *Excellence in Business Communication*, 9a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2011), pp. 24-25.
61. Ibíd.
62. Ibíd.
63. Ibíd.
64. Ibíd.
65. M. Villano, "The Online Divide Between Work and Play", *New York Times Online*, 26 de abril de 2009.
66. J. Fortt y M. V. Copeland, "The Great Debate", *Fortune*, 3 de mayo de 2010, p. 32.
67. M. V. Rafter, "Too Much Email on the Menu? Here Are Five Tips to Curb Company Consumption", *Workforce Management Online*, 24 de abril de 2012; M. V. Rafter, "If Tim Fry Has His Way, He'll Eradicate Email for Good", *Workforce Management Online*, 24 de abril de 2012; M. A. Field, "Turning Off Email, Turning Up Productivity", *Workforce Management Online*, 29 de febrero de 2012; "Internet 2011 in Numbers", royalpingdom.com, 17 de enero de 2012; "Should Workplaces Curtail Email?", *New York Times Online*, 7 de diciembre de 2011; W. Powers, "The Phony 'Zero Email' Alarm", *New York Times Online*, 6 de diciembre de 2011; L. Suarez, "What We Would Miss", *New York Times Online*, 5 de diciembre de 2011, P. Duncan, "Break Bad Habits", *New York Times Online*, 5 de diciembre de 2011; N. Carr, "Put the Cost Back in Communication", *New York Times Online*, 5 de diciembre de 2011; P. Allen, "One of the Biggest Information Techonology Companies In the World To Abolish E-mails" [www.dailymail.com], 30 de noviembre de 2011; y R. Z. Arndt, "25th Anniversary of Listserv", *Fastcompany.com*, junio de 2011, p. 32.
68. B. Levisohn y E. Gibson, "An Unwelcome Delivery", *BusinessWeek*, 4 de mayo de 2009, p. 15; S. Clifford, "Video Prank at Domino's Taints Brand", *New York Times Online*, 16 de abril de 2009; B. Horovitz, "Domino's Nightmare Holds Lessons for Marketers", *USA Today*, 16 de abril de 2009, p. 3B; y E. Bryson York, "Employee Misconduct and Internet Video Create PR Disaster for Domino's Pizza", *Workforce Management Online*, 15 de abril de 2009.

CAPÍTULO 17

1. "2012 Update from the CEO", investor.google.com/corporate, 1 de agosto de 2012; S. Martin, "Welcome to Perksville, USA", *USA Today*, 5 de julio de 2012, pp. 1A+; C. Keely, "O.K., Google, Take a Deep Breath", *New York Times Online*, 28 de abril de 2012; A. Lashinsky, "The *Fortune* Interview: Larry Page, *Fortune*, 6 de febrero de 2012, pp. 98-99; L. Petrecca, "Tech Companies Top List of 'Great Workplaces'", *USA Today*, 31 de octubre de 2011, p. 7B; C. C. Miller y J. Wortham, "Silicon Valley Hiring Perks: Meals, iPads, and a Cubicle for Spot", *New York Times Online*, 25 de marzo de 2011; J. Light, "Google Is No. 1 on List of Desired Employers", *Wall Street Journal*, 21 de marzo de 2011, p. B8; C. C. Miller y M. Helft, "Google Shake-Up Is Effort to Revive Start-Up Spark", *New York Times Online*, 20 de enero de 2011; C. C. Miller, "Google Grows and Works to Retain Nimble Minds", *New York Times Online*, 28 de noviembre de 2010; y A. Efrati y P-Wing Tam, "Google Battles to Keep Talent", *Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 2010, pp. B1+.
2. G. A. Fowler, "In the Search for a Hot Job Title, Enter the Ninja", *Wall Street Journal*, 7 de abril de 2010, pp. A1+.
3. A. Carmeli, B. Ben-Hador, D. A. Waldman y D. E. Rupp, "How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 2009, pp. 1533-1561.
4. R. M. Steers, R. T. Mowday y D. L. Shapiro, "The Future of Work Motivation Theory", *Academy of Management Review*, julio de 2004, pp. 379-387.
5. C. Fritz, C. Fu Lam y G. M. Spreitzer, "It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management", *Academy of Management Perspectives*, agosto de 2011, pp. 28-39; A. Carmeli, B. Ben-Hador, D. A. Waldman y D. E. Rupp, "How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 2009, pp. 1553-1561; y N. Ellemers, D. De Gilder y S. A. Haslam, "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance", *Academy of Management Review*, julio de 2004, pp. 459-478.
6. J. Krueger y E. Killham, "At Work, Feeling Good Matters", *Gallup Management Journal* [http://gmj.gallup.com], 8 de diciembre de 2005; "Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation", en *Gallup Business Journal*.
7. M. Meece, "Using the Human Touch to Solve Workplace Problems", *New York Times Online*, 3 de abril de 2008.
8. A. Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: McGraw-Hill, 1954); A. Maslow, D. C. Stephens y G. Heil, *Maslow on Management* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1998); M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s", *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3, 1999, pp. 231-292; y "Dialogue", *Academy of Management Review*, octubre de 2000, pp. 696-701.
9. Vea, por ejemplo, D. T. Hall y K. E. Nongaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting", *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1968, pp. 12-35; E. E. Lawler III y J. L. Suttle, "A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1972, pp. 265-287; R. M. Creech, "Employee Motivation", *Management Quarterly*, verano de 1995, pp. 33-39; J. Rowan, "Maslow Amended", *Journal of Humanistic Psychology*, invierno de 1998, p. 81-92; J. Rowan,

"Ascent and Descent in Maslow's Theory", *Journal of Humanistic Psychology*, verano de 1999, pp. 125-133; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
10. E. McGirt, "Intel Risks It All… Again", *Fast Company*, noviembre de 2009, pp. 88+.
11. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960). Para conocer una descipción actualizada de las teorías X y Y, consulte la edición comentada de *The Human Side of Enterprise* (McGraw-Hill, 2006); y G. Heil, W. Bennis y D. C. Stephens, *Douglas McGregor, Revisited: Managing the Human Side of Enterprise* (Nueva York: Wiley, 2000).
12. J. M. O'Brien, "The Next Intel", *Wired*, julio de 2002, pp. 100-107.
13. F. Herzberg, B. Mausner y B. Snyderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: John Wiley, 1959); F. Herzberg, *The Managerial Choice: To Be Effective or to Be Human*, ed. rev. (Salt Lake City, Olympus, 1982); R. M. Creech, "Employee Motivation"; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
14. D. C. McClelland, *The Achieving Society* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1961); J. W. Atkinson y J. O. Raynor, *Motivation and Achievement* (Washington, DC: Winston, 1974); D. C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (Nueva York: Irvington, 1975); y M. J. Stahl, *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation* (Nueva York: Praeger, 1986).
15. McClelland, *The Achieving Society*.
16. McClelland, *Power*; D. C. McClelland y D. H. Burnham, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1976, pp. 100-110.
17. D. Miron y D. C. McClelland, "The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business", *California Management Review*, verano de 1979, pp. 13-28.
18. "McClelland: An Advocate of Power", *International Management*, julio de 1975, pp. 27-29.
19. R. M. Steers, R. T. Mowday y D. L. Shapiro, "The Future of Work Motivation Theory"; E. A. Locke y G. P. Latham, "What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century", *Academy of Management Review*, julio de 2004, pp. 388-403; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
20. A. Barrett, "Cracking the Whip at Wyeth", *BusinessWeek*, 6 de febrero de 2006, pp. 70-71.
21. G. P. Latham y E. A. Locke, "Science and Ethics: What Should Count as Evidence Against the Use of Goal Setting?", *Academy of Management Perspective*, agosto de 2009, pp. 88-91; M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
22. J. C. Naylor y D. R. Ilgen, "Goal Setting: A Theoretical Analysis of a Motivational Technique", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1984), pp. 95-140; A. R. Pell, "Energize Your People", *Managers Magazine*, diciembre de 1992, pp. 28-29; E. A. Locke, "Facts and Fallacies about Goal Theory: Reply to Deci", *Psychological Science*, enero de 1993, pp. 86-97; M. P. Collingwood, "Why Don't You Use the Research?", *Management Decision*, mayo de 1993, pp. 48-54; M. E. Tubbs, D. M. Boehne y J. S. Dahl, "Expectancy, Valence, and Motivational Force Functions in Goal-Setting Research: An Empirical Test", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, pp. 361-373; E. A. Locke, "Motivation through Conscious Goal Setting", *Applied and Preventive Psychology*, vol. 5, 1996, pp. 117-124; M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s"; E. A. Locke y G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey", *American Psychologist*, septiembre de 2002, pp. 705-717; Y. Fried y L. H. Slowik; "Enriching Goal-Setting Theory with Time: An Integrated Approach", *Academy of Management Review*, julio de 2004, pp. 404-422; y G. P. Latham, "The Motivational Benefits of Goal-Setting", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2004, pp. 126-129.
23. J. B. Miner, *Theories of Organizational Behavior* (Hinsdale, Illinois: Dryden Press, 1980), p. 65.
24. El contenido del cuadro "El líder hace la la diferencia" está basado en D. A. Kaplan, "The Best Company to Work For", *Fortune*, 8 de febrero de 2010, pp. 56-64; y S. Cooperman, "Goodnight High", *Forbes*, 5 de mayo de 2008, pp. 46-48.
25. J. A. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research and Evidence", *Academy of Management Review*, abril de 1994, pp. 312-330; J. George-Falvey, "Effects of Task Complexity and Learning Stage on the Relationship between Participation in Goal Setting and Task Performance", *Academy of Management Proceedings*, en disco, 1996; T. D. Ludwig y E. S. Geller, "Assigned versus Participative Goal Setting and Response Generalization: Managing Injury Control among Professional Pizza Deliverers", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1997, pp. 253-261; y S. G. Harkins y M. D. Lowe, "The Effects of Self-Set Goals on Task Performance", *Journal of Applied Social Psychology*, enero de 2000, pp. 1-40.
26. J. M. Ivancevich y J. T. McMahon, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, junio de 1982, pp. 359-372; y E. A. Locke, "Motivation through Conscious Goal Setting".
27. J. R. Hollenbeck, C. R. Williams y H. J. Klein, "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1989, pp. 18-23; vea también J. C. Wofford, V. L. Goodwin y S. Premack, "Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment", *Journal of Management*, septiembre de 1992, pp. 595-615; Tubbs, "Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation"; J. W. Smither, M. London y R. R. Reilly, "Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings", *Personnel Psychology*, primavera de 2005, pp. 171-203.
28. Y. Gong, J-C. Huang y J-L. Farh, "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Self-Efficacy", *Academy of Management Journal*, agosto de 2009, pp. 765-778; M. E. Gist, "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", *Academy of Management Review*, julio de 1987, p. 472-485; y A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (Nueva York: Freeman, 1997).
29. E. A. Locke, E. Frederick, C. Lee y P. Bobko, "Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1984, pp. 241-251; M. E. Gist y T. R. Mitchell, "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability", *Academy of Management Review*, abril de 1992, pp. 183-211; A. D. Stajkovic y F. Luthans,

"Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, septiembre de 1998, pp. 240-261; y A. Bandura, "Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness", en E. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, Massachusetts: Blackwell, 2004), pp. 120-136.

30. A. Bandura y D. Cervone, "Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitively-Based Motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, agosto de 1986, pp. 92-113; y R. Ilies y T. A. Judge, "Goal Regulation Across Time: The Effects of Feedback and Affect", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 2005, pp. 453-467.
31. Vea J. C. Anderson y C. A. O'Reilly, "Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance", *Human Relations*, junio de 1981, pp. 491-501; y J. P. Meyer, B. Schacht-Cole e I. R. Gellatly, "An Examination of the Cognitive Mechanisms by Which Assigned Goals Affect Task Performance and Reactions to Performance", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 18, núm. 5, 1988, pp. 390-408.
32. K. Maher y K. Hudson, "Wal-Mart to Sweeten Bonus Plans for Staff", *Wall Street Journal*, 22 de marzo de 2007, p. A11; y Reuters, "Wal-Mart Workers to Get New Bonus Plan", *CNNMoney.com*, 22 de marzo de 2007.
33. B. F. Skinner, *Science and Human Behavior* (Nueva York: Free Press, 1953); y Skinner, *Beyond Freedom and Dignity* (Nueva York: Knopf, 1972).
34. Los mismos datos, por ejemplo, pueden interpretarse en términos de establecimiento de objetivos o de refuerzo, como se muestra en E. A. Locke, "Latham vs. Komaki: A Tale of Two Paradigms", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1980, p. 16-23. Vea también M. O. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
35. J. Katz, "Cozy Up to Customers", *Industry Week*, febrero de 2010, p. 16.
36. Vea, por ejemplo, A. M. Grant y S. K. Parker, "Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relation and Proactive Perspectives", en *The Academy of Management Annals*, J. P. Walsh y A. P. Brief (eds.), 2009, pp. 317-375; R. W. Griffin, "Toward an Integrated Theory of Task Design", en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1987), pp. 79-120; y M. Campion, "Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication with Extensions", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1988, pp. 467-481.
37. N. Tasler, "Help Your Best People Do a Better Job", *BusinessWeek Online*, 26 de marzo de 2010; S. Caudron, "The De-Jobbing of America", *Industry Week*, 5 de septiembre de 1994, pp. 31-36; W. Bridges, "The End of the Job", *Fortune*, 19 de septiembre de 1994, pp. 62-74; y K. H. Hammonds, K. Kelly y K. Thurston, "Rethinking Work", *BusinessWeek*, 12 de octubre de 1994, pp. 75-87.
38. M. A. Campion y C. L. McClelland, "Follow-Up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, pp. 339-351; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
39. Vea, por ejemplo, J. R. Hackman y G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1980); Miner, *Theories of Organizational Behavior*, pp. 231-266; R. W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation", *Academy of Management Journal*, junio de 1991, pp. 425-435; J. L. Cotton, *Employee Involvement* (Newbury Park, California: Sage, 1993), pp. 141-172; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
40. J. R. Hackman y G. R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1975, pp. 159-170; y J. R. Hackman y G. R. Oldham, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976, pp. 250-279.
41. J. R. Hackman, "Work Design", en J. R. Hackman y J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Glenview, Illinois: Scott Foresman, 1977), p. 129; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
42. D. J. Holman, C. M. Axtell, C. A. Sprigg, P. Totterdell y T. D. Wall, "The Mediating Role of Job Characteristics in Job Redesign Interventions: A Serendipitous Quasi-Experiment", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 2010, pp. 84-105.
43. J. L. Pierce, I. Jussila y A. Cummings, "Psychological Ownership Within the Job Design Context: Revision of the Job Characteristics Model", *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 2009, pp. 477-496.
44. A. M. Grant y S. K. Parker, "Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives".
45. J. Camps y R. Luna-Arocas, "High Involvement Work Practices and Firm Performance", *The International Journal of Human Resource Management*, mayo de 2009, pp. 1056-1077; M. M. Butts, R. J. Vandenberg, D. M. DeJoy, B. S. Schaffer y M. G. Wilson, "Individual Reactions to High Involvement Work Practices: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational Health Psychology*, abril de 2009, pp. 122-136; P. Boxall y K. Macky, "Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream", *Human Resource Management Journal*, vol. 19, núm. 1, 2009, pp. 3-23; R. D. Mohr y C. Zoghi, "High-Involvement Work Design and Job Satisfaction", *Industrial and Labor Relations Review*, abril de 2008, pp. 275-296; y C. D. Zatzick y R. D. Iverson, "High-Involvement Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage or Disadvantage?", *Academy of Management Journal*, octubre de 2006, pp. 999-1015.
46. J. S. Adams, "Inequity in Social Exchanges", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2 (Nueva York: Academic Press, 1965), pp. 267-300; M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s"; y T. Menon y L. Thompson, "Envy at Work", *Harvard Business Review*, abril de 2010, pp. 74-79.
47. Vea, por ejemplo, P. S. Goodman y A. Friedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 271-288; M. R. Carrell, "A Longitudinal Field Assessment of Employee Perceptions of Equitable Treatment", *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1978, pp. 108-118; E. Walster, G. W. Walster y W. G. Scott, *Equity: Theory and Research* (Boston: Allyn & Bacon, 1978); R. G. Lord y J. A. Hohenfeld, "Longitudinal Field Assessment of Equity Effects on the Performance of Major League Baseball Players", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1979, pp. 19-26; J. E. Dittrich y M. R. Carrell, "Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction, and Departmental Absence and Turnover Rates", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1979,

p. 29-40; y J. Greenberg, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", *Academy of Management Journal*, marzo de 1989, pp. 174-184.

48. P. S. Goodman, "An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay", *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1974, pp. 170-195; S. Ronen, "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study", *Human Relations*, abril de 1986, pp. 333-346; R. W. Scholl, E. A. Cooper y J. F. McKenna, "Referent Selection in Determining Equity Perception: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes", *Personnel Psychology*, primavera de 1987, pp. 113-127; y C. T. Kulik y M. L. Ambrose, "Personal and Situational Determinants of Referent Choice", *Academy of Management Review*, abril de 1992, pp. 212-237.
49. Vea, por ejemplo, R. C. Dailey y D. J. Kirk, "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations*, marzo de 1992, pp. 305-316; D. B. McFarlin y P. D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, agosto de 1992, p. 626-637; M. A. Konovsky, "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3, 2000, pp. 489-511; J. A. Colquitt, "Does the Justice of One Interact With the Justice of Many? Reactions to Procedural Justice in Teams", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2004, pp. 633-646; J. Brockner, "Why It's So Har to be Fair", *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 122-129; y B. M. Wiesenfeld, W. B. Swann, Jr., J. Brockner y C. A. Bartel, "Is More Fairness Always Preferred: Self-Esteem Moderates Reactions to Procedural Justice", *Academy of Management Journal*, octubre de 2007, pp. 1235-1253.
50. V. H. Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: John Wiley, 1964).
51. Vea, por ejemplo, H. G. Heneman III y D. P. Schwab, "Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance", *Psychological Bulletin*, julio de 1972, pp. 1-9; y L. Reinharth y M. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1975, pp. 502-537.
52. Vea, por ejemplo, V. H. Vroom, "Organizational Choice: A Study of Pre- and Postdecision Processes", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1966, pp. 212-225; L. W. Proter y E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1968); W. Van Eerde y H. Thierry, "Vroom's Expectancy Models and Worl-Related Criteria: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1996, pp. 575-586; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
53. Vea, por ejemplo, M. Siegall, "The Simplistic Five: An Integrative Framework for Teaching Motivation", *The Organizational Behavior Teaching Review*, vol. 12, núm. 4, 1987-1988, pp. 141-43.
54. I. Mount, "Building a Community – and Staff Loyalty", *CNNMoney.com*, 5 de junio de 2009.
55. J. M. O'Brien, "Zappos Know How to Kick It", *Fortune*, 2 de febrero de 2009, pp. 54-60.
56. T. Barber, "Inspire Your Employees Now", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 18 de mayo de 2010, D. Mattioli, "CEOs Welcome Recovery to Look After Staff", *Wall Street Journal*, 5 de abril de 2010, p. B5; J. Sullivan, "How Do We Keep People Motivated Following Layoffs?", *Workforce Management Online*, marzo de 2010; S. Crabteee, "How to Bolster Employees' Confidence", *The Gallup Management Journal Online*, 25 de febrero de 2010; S. E. Needleman, "Business Owners Try to Motivate Employees", *Wall Street Journal*, 14 de enero de 2010, p. B5; H. Mintzberg, "Rebuilding Companies as Communities", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2009, pp. 140-143; y R. Luss, "Engaging Employees Through Periods of Layoffs", *Towers Watson* [www.towerswatson.com], 3 de marzo de 2009.
57. J. W. Miller y D. Kesmodel, "Drinking on the Job Comes to a Head at Carlsberg", *Wall Street Journal*, 10-11 de abril de 2010, pp. A1+; y Associated Press, "Carlsberg Workers Balk At Loss of On-the-Job Beer", *Wall Street Journal*, 9 de abril de 2010, p. B2.
58. Los datos del cuadro "en los números" están basados en K. Tyler, "Undeserved Promotions", *HR Magazine*, junio de 2012, p. 79; R. R. Hastings, "Survey Suggests Room for Improvement in Employee Recognition", www.shrm.org, 13 de abril de 2012; S. Castellano, "The Trust Differentiator", *T&D*, marzo de 2012, p. 20; R. Huggins y K. Gelles, "How Do Americans Think Rewards in the Workplace Are Distributed Today vs. Five Years Ago?", *USA Today*, 10 de enero de 2012, p. 1A; S. Miller, "Salary Increases to Stay Consistent in 2012, with Focus on Variable Pay", www.shrm.org, 6 de septiembre de 2011; C. Jones y R. Yu, "Incentive Travel Bounces Back", *USA Today*, 6 de septiembre de 2011, p. 3B; J. Yang y P. Trap, "Does Your Manager Acknowledge and Appreciate You At Work?", *USA Today*, 31 de enero de 2011, p. 1A.
59. N. J. Adler, en colaboración con A. Gundersen, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5a. ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub., 2008).
60. G. Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, verano de 1980, p. 55.
61. Ibíd.
62. J. K. Giacobbe-Miller, D. J. Miller y V. I. Victorov, "A Comparison of Russian and U.S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments and Productivity under Different Payment Conditions", *Personnel Psychology*, primavera de 1998, pp. 137-163.
63. S. L. Mueller y L. D. Clarke, "Political-Economic Context and Sensitivity to Equity: Differences between the United States and the Transition Economies of Central and Eastern Europe", *Academy of Management Journal*, junio de 1998, pp. 319-329.
64. S. D. Sidle, "Building a Commited Global Workforce: Does What Employees Want Depend on Culture?", *Academy of Management Perspective*, febrero de 2009, pp. 79-80; y G. A. Gelade, P. Dobson y K. Auer, "Individualism, Masculinity, and the Sources of Organizational Commitment", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 39, núm. 5, 2008, pp. 599-617.
65. P. Brotherton, "Employee Loyalty Slipping Worldwide; Respect, Work-Life Balance Are Top Engagers", *T&D*, febrero de 2012, p. 24.
66. I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective", *Journal of International Business Studies*, primer trimestre de 1990, pp. 75-93.
67. G. E. Popp, H. J. Davis y T. T. Herbert, "An International Study of Intrinsic Motivation Composition", *Management International Review*, enero de 1986, pp. 28-35.
68. R. W. Brislin, B. MacNab, R. Worthley, F. Kabigting Jr. y B. Zukis, "Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation: An Employee-Manager Comparison", *International Journal of Cross-Cultural Management*, abril de 2005, pp. 87-104.
69. J. T. Marquez, "Tailor-Made Careers", *Workforce Management Online*, enero de 2010.

70. J. R. Billings y D. L. Sharpe, "Factors Influencing Flextime Usage Among Employed Married Women", *Consumer Interests Annual*, 1999, pp. 89-94; e I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective", *Journal of International Business Studies*, primer trimestre de 1990, pp. 75-93.
71. N. Ramachandran, "New Paths At Work", *US News & World Report*, 20 de marzo de 2006, p. 47; S. Armour, "Generation Y: They've Arrived at Work With a New Attitude", *USA Today*, 6 de noviembre de 2005, pp. B1+; y R. Kanfer y P. L. Ackerman, "Aging, Adult Development, and Work Motivation", *Academy of Management Review*, julio de 2004, pp. 440-458.
72. T. D. Golden y J. F. Veiga, "The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings", *Journal of Management*, abril de 2005, pp. 301-318.
73. Vea, por ejemplo, M. Alpert, "The Care and Feeding of Engineers", *Fortune*, 21 de septiembre de 1992, pp. 86-95; G. Poole, "How to Manage Your Nerds", *Forbes ASAP*, diciembre de 1994, pp. 132-136; T. J. Allen y R. Katz, "Managing Technical Professionals and Organizations: Improving and Sustaining the Performance of Organizations: Improving and Sustaining the Performance of Organizations, Project Teams, and Individual Contributors", *Sloan Management Review*, verano de 2002, pp. S4-S5; y S. R. Barley y G. Kunda, "Contracting: A New Form of Professional Practice", *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2006, pp. 45-66.
74. J. P. Broschak y A. Davis-Blake, "Mixing Standard Work and Nonstandard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements", *Academy of Management Journal*, abril de 2006, pp. 371-393; M. L. Kraimer, S. J. Wayne, R. C. Liden y R. T. Sparrowe, "The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance", *Journal of Applied Psychology*, marzo de 2005, pp. 389-398; y C. E. Connelly y D. G. Gallagher, "Emerging Trends in Contingent Work Research", *Journal of Management*, noviembre de 2004, pp. 959-983.
75. C. Haddad, "FedEx: Gaining on the Ground", *BusinessWeek*, 16 de diciembre de 2002, pp. 126-128; y L. Landro, "To Get Doctors to Do Better, Health Plans Try Cash Bonuses", *Wall Street Journal*, 17 de septiembre de 2004, pp. A1+.
76. K. E. Culp, "Playing Field Widens for Stack's Great Game", *Springfield, Missouri, News-Leader*, 9 de enero de 2005, pp. 1A+.
77. K. Berman y J. Knight, "What Your Employees Don't Know Will Hurt You", *Wall Street Journal*, 27 de febrero de 2012, p. R4; J. Case, "The Open-Book Revolution", *Inc.*, junio de 1995, pp. 26-50; J. P. Schuster, J. Carpenter y M. P. Kane, *The Power of Open-Book Management* (Nueva York: John Wiley, 1996); J. Case, "Opening the Books", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1997, pp. 118-127; y D. Drickhamer, "Open Books to Elevate Performance", *Industy Week*, noviembre de 2002, p. 16.
78. J. Ruhlman y C. Siegman, "Boosting Engagement While Cutting Costs", *The Gallup Management Journal Online*, 18 de junio de 2009.
79. D. McCann, "No Employee Left Behind", *CFO*, abril de 2012, p. 29.
80. P. Lencioni, "The No-Cost Way to Motivate", *BusinessWeek*, 5 de octubre de 2009, p. 84; y F. Luthans y A. D. Stajkovic, "Provide Recognition for Performance Improvement", en E. A. Locke (ed.), *Principles of Organizational Behavior* (Oxford, Inglaterra, Blackwell, 2000), pp. 166-180.
81. C. Huff, "Recognition That Resonates", *Workforce Management Online*, 1 de abril de 2008.
82. D. Drickhamer, "Best Plant Winners: Nichols Foods Ltd.", *Industry Week*, 1 de octubre de 2001, pp. 17-19.
83. A. Bryant, "A Wall of Honor That's Built by Your Colleagues", *New York Times Online*, 30 de junio de 2012.
84. M. Littman, "Best Bosses Tell All", *Working Woman*, octubre de 2000, p. 54; y Hoover's Online [www.hoovers.com], 20 de junio de 2003.
85. E. White, "Praise From Peers Goes a Long Way", *Wall Street Journal*, 19 de diciembre de 2005, p. B3.
86. Ibíd.
87. K. J. Dunham, "Amid Sinking Workplace Morale, Employers Turn to Recognition", *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2002, p. B8.
88. Citado en S. Caudron, "The Top 20 Ways to Motivate Employees", *Industry Week*, 3 de abril de 1995, pp. 15-16. Vea también B. Nelson, "Try Praise", *Inc.*, septiembre de 1996, p. 115; y J. Wiscombe, "Rewards Get Results", *Workforce*, abril de 2002, pp. 42-48.
89. R. Flandez, "Vegetable Gardens Help Morale Grow", *Wall Street Journal Online*, 18 de agosto de 2009; "Pay Raise Alternatives = Motivate Employees", *Training*, julio/agosto de 2009, p. 11; D. Koeppel, "Strange Brew: Beer and Office Democracy", *CNNMoney.com*, 9 de junio de 2009; y B. Brim y T. Simon, "Strengths on the Factory Floor", *The Gallup Management Journal Online*, 10 de marzo de 2009.
90. V. M. Barret, "Fight the Jerks", *Forbes*, 2 de julio de 2007, pp. 52-54.
91. E. White, "The Best vs. the Rest", *Wall Street Journal*, 30 de enero de 2006, pp. B1+.
92. R. K. Abbott, "Performance-Based Flex: A Tool for Managing Total Compensation Costs", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1993, pp. 18-21; J. R. Schuster y P. K. Zingheim, "The New Variable Pay: Key Design Issues", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1993, pp. 27-34; C. R. Williams y L. P. Livingstone, "Another Look at the Relationship between Performance and Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, abril de 1994, pp. 269-298; A. M. Dickinson y K. L. Gillette, "A Comparison of the Effects of Two Individual Monetary Incentive Systems on Productivity: Piece Rate Pay versus Base Pay Plus Incentives", *Journal of Organizational Behavior Management*, primavera de 1994, pp. 3-82; y C. B. Cadsby, F. Song y F. Tapon, "Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation", *Academy of Management Journal*, abril de 2007, pp. 387-405.
93. S. Miller, "Salary Increases to Stay Consistent in 2012, with Focus on Variable Pay".
94. "More Than 20 Percent of Japanese Firms Use Pay Systems Based on Performance", *Manpower Argus*, mayo de 1998, p. 7; y E. Beauchesne, "Pay Bonuses Improve Productivity, Study Shows", *Vancouver Sun*, 13 de septiembre de 2002, p. D5.
95. H. Rheem, "Performance Management Programs", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1996, pp. 8-9; G. Sprinkle, "The Effect of Incentive Contracts on Learning and Performance", *Accounting Review*, julio de 2000, pp. 299-326; y "Do Incentive Awards Work?", *HRFocus*, octubre de 2000, pp. 1-3.
96. R. D. Banker, S. Y. Lee, G. Potter y D. Srinivasan, "Contextual Analysis of Performance Impacts on Outcome-Based Incentive Compensation", *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 920-948.
97. B. S. Frey y M. Osterloh, "Stop Typing Pay to Performance", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2012, pp. 51-52.

98. T. Reason, "Why Bonus Plans Fail", *CFO*, enero de 2003, p. 53; y "Has Pay For Performance Had Its Day?", *The McKinsey Quarterly*, núm. 4, 2002, documento consultado en el sitio Web de Forbes [www.forbes.com].
99. M. Spector y D. Mattioli, "Bonuses Sough for Kodak Brass", *Wall Street Journal*, 12 de julio de 2012, p. B3; y M. J. De La Merced, "Eastman Kodak Files for Bankruptcy", *New York Times Online*, 19 de enero de 2012.
100. "Patagonia CEO & President Casey Sheahan Talks Business, Conservation & Compassion", offyonder.com, 13 de febrero de 2012; T. Henneman, "Patagonia Fills Payroll with People Who Are Passionate", www.workforce.com, 4 de noviembre de 2011; M. Hanel, "Surf's Up at Patagonia", *Bloomberg BusinessWeek*, 5-11 de septiembre de 2011, pp. 88-89; J. Wang, "Patagonia, From the Ground Up", *Entrepreneur*, junio de 2010, pp. 26-32; y J. Laabs, "Mixing Business with Pleasure", *Workforce*, marzo de 2000, pp. 80-85.
101. S. Miller, "Study: Flexible Schedule Reduce Conflict, Lower Turnover", www.shrm.org, 13 de abril de 2011; K. M. Butler, "We Can ROWE Our Way to a Better Work Environment", *EBN. BenefitNews.com*, 1 de abril de 2011, p. 8; P. Moen, E. L. Kelly y R. Hill, "Does Enhancing Work-Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment", *Social Problems*, febrero de 2011, pp. 69-98; M. Conlin, "Is Optimism a Competitive Advantage?", *BusinessWeek*, 24 y 31 de agosto de 2009, pp. 52-53; "New ROLE", *Training*, junio de 2009, p. 4; C. Ressler y J. Thompson, *Why Work Sucks and How to Fix It* (Nueva York: Penguin Group, 2008); J. Marquez, "Changing A Company's Culture, Not Just Its Schedules, Pays Off", *Workforce Management Online*, 17 de noviembre de 2008; S. Brown, "Results Should Matter, Not Just Working Late", *USA Today*, 16 de junio de 2008, p. 4B; y J. Thottam, "Reworking Work", *Time*, 25 de julio de 2005, pp. 50-55.

CAPÍTULO 18

1. D. Archer y A. Cameron, "Collaborative Leadership" [www.trainingjournal.com], junio de 2012, pp. 35-38; J. Katzenbach, "The Steve Jobs Way", *Strategy+Business Online*, 23 de abril de 2012; W. Isaacson, "The Real Leadership Lessons of Steve Jobs", *Harvard Business Review*, abril de 2012, pp. 93-102; R. Williams, "Why Steve Jobs Was Not A Leader" [www.psychologytoday.com], 7 de abril de 2012; R. Foroohar, "The Leadership Lessons of Steve Jobs", business.time.com, 16 de febrero de 2012; R. Foroohar, "What Would Steve Do?", www.time.com, 27 de febrero de 2012; F. E. Allen, "Steve Jobs Broke Every Leadership Rule. Don't Try It", www.forbes.com, 27 de agosto de 2011; J. Nocera, "What Makes Steve Jobs Great", *New York Times Online*, 26 de agosto de 2011; A. Sharma y D. Grant, "The Stagecraft of Steve Jobs", *Strategy+Business Online*, 10 de junio de 2011; y A. Lashinsky, "How Apple Works: Inside the World's Biggest Startup", tech.fortune.com, 9 de mayo de 2011.
2. Casi todas las investigaciones en torno del liderazgo se han enfocado en las acciones y responsabilidades de los gerentes, para luego extrapolar los resultados a los líderes y el liderazgo en general.
3. "Study: Long Finger Equals Success", *Springfield, Missouri, News-Leader*, 13 de enero de 2009, p. 4B.
4. Vea R. L. Schaumberg y F. J. Flynn, "Uneasy Lies the Head That Wears the Crown: The Link Between Guilt Proneness and Leadership", *Journal of Personality and Social Psychology*, agosto de 2012, pp. 327-342; D. S. Derue, J. D. Nahrgang, N. Wellmn y S. E. Humphrey, "Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Personnel Psychology*, primavera de 2011, pp. 7-52; T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies y M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 765-780; y S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 48-60.
5. "Ensemble Acting in Business", *New York Times Online*, 7 de junio de 2009; y J. M. O'Brien, "Ousted Seagate CEO Provocative to the End", *CNNMoney.com*, 13 de enero de 2009.
6. D. S. Derue, J. D. Nahrgang, N. Wellman y S. E. Humphrey, "Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity".
7. K. Lewin y R. Lippitt, "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note", *Sociometry*, vol. 1, 1938, pp. 292-300; K. Lewin, "Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods", *American Journal of Sociology*, vol. 44, 1939, pp. 868-896; K. Lewin, L. Lippitt y R. K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, vol. 10, 1939, pp. 271-301; y L. Lippitt, "An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres", *University of Iowa Studies in Child Welfare*, vol. 16, 1940, pp. 43-95.
8. B. M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership* (Nueva York: Free Press, 1981), pp. 289-299.
9. R. M. Stogdill y A. E Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph núm. 8 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951). Para conocer una revisión actualizada de la literature en torno de la investigación de la Ohio State University, consulte S. Kerr, C. A. Schriesheim, C. J. Murphy y R. M. Stogdill, "Toward a Contingency Theory of Leadership Bases upon the Consideration and Initiating Structure Literature", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1974, pp. 62-82; y B. M. Fisher, "Consideration and Initiating Structure and Their Relationships with Leader Effectiveness: A Meta-Analysis", en F. Hoy (ed.), *Proceedings* de la 48a. conferencia anual de la Academy of Management, Anaheim, California, 1988, pp. 201-205.
10. R. Kahn y D. Katz, "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale", en D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2a. ed. (Elmsford, Nueva York: Row, Paterson, 1960).
11. R. R. Blake y J. S. Mouton, *The Managerial Grid III* (Houston: Gulf Publishing, 1984).
12. L. L. Larson, J. G. Hunt y R. N. Osborn, "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1976, pp. 628-641; y P. C. Nystrom, "Managers and the Hi-Hi Leader Myth", *Academy of Management Journal*, junio de 1978, pp. 325-331.
13. W. G. Bennis, "The Seven Ages of the Leader", *Harvard Business Review*, enero de 2004, p. 52.
14. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
15. R. Ayman, M. M. Chemers y F. Fiedler, "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis", *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 147-167; C. A. Schriesheim, B. J. Tepper y L. A. Tetrault, "Least Preferred Coworker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis

of Contingency Model Performance Predictions", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 561-573; y L. H. Peters, D. D. Hartke y J. T. Pholmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter", *Psychological Bulletin*, marzo de 1985, pp. 274-285.

16. Vea E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1980), pp. 116-117; y B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research", *Personnel Psychology*, invierno de 1981, pp. 749-764.
17. P. Hersey y K. Blanchard, "So You Think to Know Your Leadership Style?", *Training and Development Journal*, febrero de 1974, pp. 1-15; y P. Hersey y K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8a. ed. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2001).
18. Vea, por ejemplo, E. G. Ralph, "Developing Managers' Effectiveness: A Model with Potential", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2004, pp. 152-163; C. L. Graeff, "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review", *Leadership Quarterly*, vol. 8, núm. 2, 1997, pp. 153-170; y C. F. Fernandez y R. P. Vecchio, "Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective", *Leadership Quarterly*, vol. 8, núm. 1, 1997, pp. 67-84.
19. R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 321-338; R. J. House y T. R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*, otoño de 1974, p. 86; y R. J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, otoño de 1996, pp. 323-352.
20. M. L. Dixon y L. K. Hart, "The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention", *Journal of Managerial Issues*, primavera de 2010, pp. 52-69; J. C. Wofford y L. Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Management*, invierno de 1993, pp. 857-876; y A. Sagie y M. Koslowsky, "Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 1994, pp. 37-47.
21. R. M. Dienesch y R. C. Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, julio de 1986, pp. 618-634; G. B. Graen y M. Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 219-247; R. C. Liden, R. T. Sparrowe y S. J. Wayne, "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15 (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1997), pp. 47-119; y C. P. Schriesheim, S. L. Castro, X. Zhou y F. J. Yammarino, "The Folly of Theorizing 'A' but Testing 'B': A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration", *Leadership Quarterly*, invierno de 2001, pp. 5154-551.
22. R. C. Liden y G. Graen, "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1980, pp. 451-465; R. C. Liden, S. J. Wayne y D. Stilwell, "A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, pp. 662-674; S. J. Wayne, L. J. Shore, W. H. Bommer y L. E. Tetrick, "The Role of Fail Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2002, pp. 590-598; y S. S. Masterson, K. Lewis y B. M. Goldman, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, agosto de 2000, pp. 738-748.
23. D. Duchon, S. G. Green y T. D. Taber, "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1986, pp. 56-60; R. C. Liden, S. J. Wayne y D. Stilwell, "A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges"; M. Uhl-Bien, "Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development", en S. E. Murphy y R. E. Riggio (eds.), *Future of Leadership Development* (Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum, 2003), pp. 129-147; R. Vecchio y D. M. Brazil, "Leadership and Sex-Similarity: A Comparison in a Military Setting", *Personnel Psychology*, vol. 60, 2007, pp. 303-335; y V. L. Goodwin, W. M. Bowler y J. L. Whittington, "A Social Network Perspective on LMX Relationships: Accounting for the Instrumental Value of Leader and Follower Networks", *Journal of Management*, agosto de 2009, pp. 954-980.
24. Vea, por ejemplo, C. R. Gerstner y D. V. Day, "Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 997, pp. 827-844; R. Ilies, J. D. Nahrgang y F. P. Morgerson, "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, enero de 2007, pp. 269-277; Z. Chen, W. Lam y J. . Zhong, "Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level Empowerment Culture", *Journal of Applied Psychology*, enero de 2007, pp. 202-212; y Z. Zhang, M. Wang y J. Shi, "Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange", *Academy of Management Journal*, febrero de 2012, pp. 111-130.
25. El contenido del cuadro "El líder hace la la diferencia" está basado en D. Roberts, "Dynamic Duos", *Fortune*, 11 de junio de 2012, pp. 24-25; R. Sidel, "Banga to Be MasterCard's Protector", *Wall Street Journal*, 29-30 de mayo de 2010, pp. B1+; A. Saha-Bubna y M. Jarzemsky, "Master-Card President Is Named CEO", *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2010, p. C3; "Why Banga Quit Citi", *Euromoney*, julio de 2009, p. 41; y E. Wilson, "Banga Demolishes Citi's Asia-Pac Silos", *Euromoney*, mayo de 2009, p. 49.
26. B. M. Bass y R. E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2a. ed. (Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006), p. 3.
27. B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, invierno de 1985, pp. 26-40; y J. Seltzer y B. M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management*, diciembre de 1990, pp. 693-703.
28. B. J. Avolio y B. M. Bass, "Transformational Leadership, Charisma, and Beyond", documento de trabajo, School of Management, State University fo New York, Binghmton, 1985, p. 14.
29. B. J. Hoffman, B. H. Bynum, R. F. Piccolo y A. W. Sutton, "Person-Organization Value Congruence: How Transformational

Leaders Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness", *Academy of Management Journal*, agosto de 2011, pp. 779-796; G. Wang, In-Sue Oh, S. H. Courtright y A. E. Colbert, "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research", *Group & Organization Management*, 36, núm. 2, 2011, pp. 223-270; M. Tims, A. B. Bakker y D. Xanthopoulou, "Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement?", *The Leadership Quarterly*, febrero de 2011, pp. 121-131; S. J. Peterson y F. O Walumba, "CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms", *Journal of Management*, abril de 2009, pp. 348-368; R. S. Rubin, D. C. Munz y W. H. Boomer, "Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior", *Academy of Management Journal*, octubre de 2005, pp. 845-858; T. A. Judge y J. E. Bono, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership Behavior", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2000, pp. 751-765; B. M. Bass y B. J. Avolio, "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, enero de 1990, p. 23; y J. J. Hater y B. M. Bass, "Supervisors' Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1988, pp. 695-702.

30. Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin y J. F. Veiga, "Transformational Leadership¡s Role in Promoting Corporte Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface", *Academy of Management Journal*, junio de 2008, pp. 557-576; A. E. Colbert, A. L. Kristof-Brown, B. H. Bradley y M. R. Barrick, "CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, febrero de 2008, pp. 81-96; R. F. Piccolo y J. A. Colquitt, "Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics", *Academy of Management Journal*, abril de 2006, pp. 327-340; O. Epitropaki y R. Martin, "From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, julio de 2005, pp. 659-676; J. E. Bono y T. A. Judge, "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", *Academy of Management Journal*, octubre de 2003, pp. 554-571; T. Dvir, D. Eden, B. J. Avolio y B. Shamir, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, agosto de 2002, pp. 735-744; N. Sivasubramaniam, W. D. Murry, B. J. Avolio y D. I. Jung, "A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance", *Group and Organization Management*, marzo de 2002, pp. 66-96; J. M. Howell y B. J. Avolio, "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 993, pp. 891-911; R. T. Keller, "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups", *Journal of Management*, septiembre de 1992, pp. 489-501; y Bass y Avolio, "Developing Transformational Leadership".

31. F. Vogelstein, "Mighty Amazon", *Fortune*, 26 de mayo de 2003, pp. 60-74.

32. F. Walter y H. Bruch, "An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda", *Journal of Management*, diciembre de 2009, pp. 1428-1452; A. Pentland, "We Can Measure the Power of Charisma", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010, pp. 34-35; J. M. Crant y T. S. Bateman, "Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality", *Journal of Organizational Behavior*, febrero de 2000, pp. 63-75; G. Yukl y J. M. Howell, "Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership", *Leadership Quarterly*, verano de 1999, pp. 257-283; y J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatci Leadership", en J. A. Conger, R. N. Kanungo and Associates, *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), pp. 78-97.

33. J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, California: Sage, 1998).

34. F. Walter y H. Bruch, "An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Investigation, and Research Agenda", *Journal of Management*, diciembre de 2009, pp. 1428-1452; K. S. Groves, "Linking Leader Skills, Follower Attitudes, and Contextual Variables via An Integrated Model of Charismatic Leadership", *Journal of Management*, abril de 2005, pp. 255-277; J. J. Sosik, "The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminry Field Study", *Leadership Quarterly*, abril de 2005, Pp. 221-244; A. H. B. deHoogh, D. N. den Hartog, P. L. Koopman, H. Thierry, P. T. van den Berg, J. G. van der Weide y C. P. M. Wilderom, "Leader Motives, Charismatic Leadership, and Subordinates' Work Attitudes in the Profit and Voluntary Sector", *Leadership Quarterly*, febrero de 2005, pp. 17-38; J. M. Howell y B. Shamir, "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences", *Academy of Management Review*, enero de 2005, pp. 96-112; J. Paul, D. L. Costley, J. P. Howell, P. W. Dorfman y D. Trafimow, "The Effects of Charismatic Leadership on Followers' Self-Concept Accesibility", *Journal of Applied Psychology*, septiembre de 2001, pp. 1821-1844; J. A. Conger, R. N. Kanungo y S. T. Menon, "Charismatic Leadership and Follower Effects", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 2000, pp. 747-767; R. W. Rowden, "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, enero de 2000, pp. 30-35; G. P. Shea y C. M. Howell, "Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self-Efficacy", *Leadership Quarterly*, otoño de 1999, pp. 375-396; S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Componentes on Performance and Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1996, pp. 36-51; D. A. Waldman, B. M. Bass y F. J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership", *Group & Organizational Studies*, diciembre de 1990, pp. 381-394; y R. J. House, J. Woycke y E. M. Fodor, "Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness", en Conger y Kanungo, *Charismatic Leader*, pp. 103-104.

35. B. R. Agle, N. J. Nagarajan, J. A. Sonnenfeld y D. Srinivasan, "Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationship Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma", *Academy of Management Journal*, febrero de 2006, pp. 161-174.

36. J. Antonakis, M. Fenley y S. Liechti, "Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions", *Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2011, pp. 374-396; R. Birchfield, "Creating Charismatic Leaders", *Management*, junio de 2000, pp. 30-321; S. Caudron, "Growing Charisma", *Industry Week*, 4 de mayo de 1998, pp. 54-55; y J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task", en Conger y Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 309-323.
37. J. G. Hunt, K. B. Boal y G. E. Dodge, "The Effects of Visionary and Crisis-Responsive Charisma on Followers: An Experimental Examination", *Leadership Quarterly*, otoño de 1999, pp. 423-448; R. J. House y R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", *Journal of Management*, vol. 23, núm. 3, 1997, pp. 316-323; y R. J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership".
38. Esta definición se basa en M. Sashkin, "The Visionary Leader", en Conger y Kanungo et al., *Charismatic Leadership*, pp. 124-125; B. Nanus, *Visionary Leadership* (Nueva York: Free Press, 1992), p. 8; N. H. Snyder y M. Graves, "Leadership and Vision", *Business Horizons*, enero-febrero de 1994, p. 1; y R. J. Lucas, "Anatomy of a Vision Statement", *Management Review*, febrero de 1998, pp. 22-26.
39. Nanus, *Visionary Leadership*, p. 8.
40. S. Caminiti, "What Team Leaders Need to Know", *Fortune*, 20 de febrero de 1995, pp. 93-100.
41. Los datos del cuadro "en los números" están basados en D. Meinert, "Executive Briefing", *HRMagazine*, mayo de 2012, p. 18; J. Yang y S. Ward, "Is Involvement in Office Politics Necessary To Get Ahead?", *USA Today*, 2 de mayo de 2012, p. 1B; "The Simple List", *Realsimple.com*, octubre de 2011, p. 10; J. Yang y P. Trap, "I'm Concerned Most About My Manager", *USA Today*, 25 de abril de 2011, p. 1B; J. Yang y A. Gonzalez, "Bossy Bosses", *USA Today*, 3 de noviembre de 2010, p. 1B.
42. Ibíd., p. 93.
43. Ibíd. P. 100.
44. S. B. Sitkin y J. R. Hackman, "Developing Team Leadership: An Interview with Coach Mike Krzyzewski", *Academy of Management Learning and Education*, septiembre de 2011, pp. 494-501; y N. Steckler y N. Fondas, "Building Team Leader Effectiveness: A Diagnostic Tool", *Organizational Dynamics*, invierno de 1995, p. 20.
45. R. S. Wellins, W. C. Byham y G. R. Dixon, *Inside Teams* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), p. 318.
46. Stecker y Fondas, "Building Team Leaders Effectiveness", p. 21.
47. G. Colvin, "The FedEx Edge", *Fortune*, 3 de abril de 2006, pp. 77-84.
48. Vea J. R. P. French Jr. y B. Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright y A. F. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory* (Nueva York: Harper & Row, 1960), pp. 607-623; P. M. Podsakoff y C. A. Schriesheim, "Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research", *Psychological Bulletin*, mayo de 1985, pp. 387-411; R. K. Shukla, "Influence of Power Bases in Organizational Decision Making: A Contingency Model", *Decision Sciences*, julio de 1982, pp. 450-470; D. E. Frost y A. J. Stahelski, "The Systematic Measurement of French and Raven's Bases of Social Power in Workgroups", *Journal of Applied Social Psychology*, abril de 1988, pp. 375-389; y T. R. Hinkin y C. A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1989, pp. 561-567.
49. C. Leahey, "Building Trust Inside Your Company", *Fortune*, 19 de marzo de 2012, p. 35.
50. J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), p. 14.
51. Basado en F. D. Schoorman, R. C. Mayer y J. H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *Academy of Management Review*, abril de 2007, pp. 344-354; G. M. Spreitzer y A. K. Mishra, "Giving Up Control Without Losing Control", *Group & Organization Management*, junio de 1999, pp. 155-187; R. C. Mayer, J. H. Davis y F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, julio de 1995, p. 712; y L. T. Hosmer, "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, abril de 1995, p. 393.
52. P. L. Schindler y C. C. Thomas, "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace", *Psychological Reports*, octubre de 1993, pp. 563-573.
53. H. H. Tan y C. S. F. Tan, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, mayo de 2000, pp. 241-260.
54. H. H. Brower, S. W. Lester, M. A. Korsgaard y B. R. Dineen, "A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes", *Journal of Management*, abril de 2009, pp. 327-347; R. C. Mayer y M. B. Gavin, "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?", *Academy of Management Journal*, octubre de 2005, pp. 874-888; y K. T. Dirks y D. L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 611-628.
55. Vea, por ejemplo, Dirks y Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice"; J. K. Butler, Jr., "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory", *Journal of Management*, septiembre de 1991, pp. 643-663; y F. Bartolome, "Nobody Trusts the Boss Completely – Now What?", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1989, pp. 135-142.
56. P. H. Kim, K. T. Dirks y C. D. Cooper, "The Repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspective and Multilevel Conceptualization", *Academy of Management Review*, julio de 2009, pp. 401-422; R. Zemke, "The Confidence Crisis", *Training*, junio de 2004, pp. 22-30; J. A. Byrne, "Restoring Trust in Corporate America", *BusinessWeek*, 24 de junio de 2002, pp. 30-35; S. Armour, "Employees' New Motto: Trust No One", *USA Today*, 5 de febrero de 2002, p. 1B; J. Scott, "Once Bitten, Twice Shy: A World of Eroding Trust", *New York Times*, 21 de abril de 2002, p. WK5; J. Brockner, P. A. Siegel, J. P. Daly, T. Tyler y C. Martin, "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, p. 558; y J. Brockner, P. A. Siegel, J. P. Daly, T. Tyler y C. Martin, "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, p. 558.
57. "Weathering the Storm: A Study of Employee Attitudes and Opinions", *WorkUSA 2002 Study*, Watson Wyatt [www.watsonwyatt.com].
58. T. Vinas, "DuPont: Safety Starts at the Top", *Industry Week*, julio de 2002, p. 55.

59. A. Srivastava, K. M. BArtol y E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2006, pp. 1239-1251; P. K. Mills y G. R. Ungson", Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls", *Academy of Management Review*, enero de 2003, pp. 143-153; W. A. Rudolph y M. Sashkin, "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 102-115; C. Gomez y B. Rosen, "The Leader-Member Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment", *Group & Organization Management*, marzo de 2001, pp. 53-69; C. Robert y T. M. Probst, "Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2000, pp. 643-658; R. C. Herrenkohol, G. T. Judson y J. A. Heffner, "Defining and Measuring Employee Empowerment", *Journal of Applied Behavioral Science*, septiembre de 1999, p. 373; R. C. Ford y W. A. Rudolph, "Navigating the Journey to Empowerment", *Organizational Dynamics*, primavera de 1995, pp. 19-32.
60. T. A. Stewart, "Just Think: No Permission Needed", *Fortune*, 8 de enero de 2001, pp. 190-192.
61. M. Elliot, "Who Needs Charisma?", *Time*, 20 de julio de 2009, p. 35-38.
62. F. W. Swierczek, "Leadership and Culture: Comparing Asian Managers", *Leadership & Organization Development Journal*, diciembre de 1991, pp. 3-10.
63. House, "Leadership in the Twenty-First Century", p. 443; M. F. Peterson y J. G. Hunt, "International Perspectives on International Leadership", *Leadership Quarterly*, otoño de 1997, pp. 203-231; y J. R. Schermerhorn y M. H. Bond, "Cross-Cultural Leadership in Collectivism and High Power Distance Settings", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 18, número 4/5, 1997, pp. 187-193.
64. R. J. House, P. J. Hanges, S. A. Ruiz-Quintanilla, P. W. Dorfman, and Associates, "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are the Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?", *Leadership Quarterly*, verano de 1999, pp. 219-256; y D. E. Carl y M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study", document presentado en la conferencia de la National Academy of Management, Washington, DC, agosto de 2001.
65. D. E. Carl y M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership", p. 29.
66. Vea, por ejemplo, R. Lofthouse, "Herding the Cats", *EuroBusiness*, febrero de 2001, pp. 64-65; y M. Delahoussaye, "Leadership in the 21st Century", *Training*, septiembre de 2001, pp. 60-72.
67. Vea, por ejemplo, D. S. DeRue y N. Wellman, "Developing Leaders via Experience: The Role of Development Challenge, Learning Organization, and Feedback Availability", *Journal of Applied Psychology*, julio de 2009, pp. 859-875; A. A. Vicere, "Executive Education: The Leading Edge", *Organizational Dynamics*, otoño de 1996, pp. 67-81; J. Barling, T. Weber y E. K. Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1996; pp. 827-832; y D. V. Day, "Leadership Development: A Review in Context", *Leadership Quarterly*, invierno de 2000, pp. 581-613.
68. K. Y. Chan y F. Drasgow, "Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2001, pp. 481-498.
69. M. Sashkin, "The Visionary Leader", en J. A. Conger, R. N. Kanungo and Associates (eds.), *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 150.
70. S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978, pp. 375-403; J. P. Howell, P. W. Dorfman y S. Kerr, "Leadership and Substitutes for Leadership", *Journal of Applied Behavioral Science* 22, núm. 1 (1986), pp. 29-46; J. P. Howell, D. E. Bowen, P. W. Dorfman, S. Kerr y P. M. Podsakoff, "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Inefecctive Leadership", *Organizational Dynamics*, verano de 1990, pp. 21-38; y P. M. Podsakoff, B. P. Niehoff, S. B. MacKenzie y M. L. Willims, "Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1993, pp. 1-44.
71. S. Adams, "The World's Best Companies for Leadership", *Forbes.com*, 2 de mayo de 2012; J. R. Hagerty y J. S. Lublin, "3M Taps 33-Year Veteran and Operating Chief as CEO", *Wall Street Journal*, 9 de febrero de 2012, p. B3; R. M. Murphy, "How Do Great Companies Groom Talent?" [management.fortune.cnn.com], 3 de noviembre de 2011; J. R. Hagerty y B. Tita, "3M Works on Succession Plan", *Wall Street Journal*, 21 de diciembre de 2010, p. B2; A. Bernasek, "World's Most Admired Companies", *Fortune*, 22 de marzo de 2010, pp. 121+; "Selected Results from Best Companies for Leadership Survey", *Bloomberg BusinessWeek Online*, 16 de febrero de 2010; J. Kerr y R. Albright, "Finding and Cultivating Finishers", *Leadership Excellence*, julio de 2009, p. 20; D. Jones, "3M CEO Emphasizes Importance of Leaders", *USA Today*, 18 de mayo de 2009, p. 4B; G. Colvin, "World's Most Admired Companies 2009", *Fortune*, 16 de marzo de 2009, pp. 75+; y M. C. Mankins y R. Steele, "Turning Great Strategy into Great Performance", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2005, pp. 64-72.
72. Bharat Vaid, "Book Review: Maverick!", *Global Management Review*, agosto de 2011, pp. 96-97; R. Spitzer, "Take Responsibility: How the Best Organizations in the World Survive in a Down Economy and Thrive When Times Are Good", *The Journal for Quality & Participation*, octubre de 2010, p. 16; M. Skapinker, "The American Global Dream", *Foreign Policy*, septiembre/octubre de 2010, pp. 157-159; J. Krohe, Jr., "If You Love Your People, Set Them Free", *Conference Board Review*, verano de 2010, pp. 28-37; L. M. Fisher, "Ricardo Semler Won't Take Control", *Strategy and Business*, invierno de 2005, pp. 78-88; R. Semler, *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace* (Nueva York: Grand Central Publishing, 2005); R. Semler, *The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works* (Nueva York: Penguin Group, 2004); A. J. Vogl, "The Anti-CEO", *Across the Board*, mayo/junio de 2004, pp. 30-36; G. Colvin, "The Anti-Control Freak", *Fortune*, 26 de noviembre de 2001, p. 22; y R. Semler, "Managing Without Managers", *Harvard Business Review*, septiembre/octubre de 1989, pp. 76-84.

APÉNDICE – ADMINISTRACIÓN DE INICIATIVAS EMPRESARIALES

1. R. Schmidt y P. O'Connor, "Def Jam's Founder Out-Lobbies Big Banks", *Bloomberg BusinessWeek*, 28 de junio de 2010, pp. 21-22; R. A. Smith, "From Phat to Skinny", *Wall Street Journal*, 1 de mayo de 2010, p. W7; J. Dean, "The Endless Flow of Russell Simmons", *Entrepreneur*, septiembre de 2009, pp. 24-28; S.

Page, “Top 25 Influential People”, *USA Today*, 4 de septiembre de 2007, p. A10; S. Berfield, “Hip-Hop Nation”, *BusinessWeek*, 13 de junio de 2005, p. 12; R. Kurtz, “Russell Simmons, Rush Communications”, *Inc.*, abril de 2004, p. 137; J. Reingold, “Rush Hour”, *Fast Company*, noviembre de 2003, pp. 68-809; S. Berfield, “The CEO of Hip Hop”, *BusinessWeek*, 27 de octubre de 2003, pp. 90-98; J. L. Roberts, “Beyond Definition”, *Newsweek*, 28 de julio de 2003, pp. 40-43; y C. Dugas, “Hip-Hop Legend Fas Surpassed Financial Goals”, *USA Today*, 15 de mayo de 2003, p. 6B.

2. P. Burrows, “Ringing Off the Hook in China”, *BusinessWeek*, 9 de junio de 2003, pp. 80-82.
3. J. W. Carland, F. Hoy, W. R. Boulton y J. C. Carland, “Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization”, *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 2, 1984, pp. 354-359.
4. J. McDowell, “Small Business Continues to Drive U.S. Economy”, Office of Advocacy, U.S. Small Business Administration [www.sab.gov/advo/press], 3 de octubre de 2005.
5. P. Almeida y B. Kogut, “The Exploration of Technological Diversity and Geographic Localization in Innovation: Start-Up Firms in the Semiconductor Industry”, *Small Business Economics*, vol. 9, núm. 1, 1997, pp. 21-31.
6. R. J. Arend, “Emergence of Entrepreneurs Following Exogenous Technological Change”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 1, 1999, pp. 31-47.
7. U.S. Small Business Administration Office of Advocacy, “Frequently Asked Questions”, *Small Business Administration* [www.sba.gov/advo/].
8. “The Small Business Economy: A Report to the President”, U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy [www.sba.gov/advo/].
9. Boletín de prensa, “Where Do Jobs Come From? New Analysis of Job Gains and Losses from the Office of Advocacy”, U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy [www.sba.gov/advo/].
10. N. Bosma, J. Levie et al., “Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Executive Report” [www.gemconsortium.org], pp. 5-8.
11. W. Royal, “Real Expectations”, *Industry Week*, 4 de septiembre de 2000, pp. 31-34.
12. “Creating a Sustainable Business Among South Africa’s Poor One Bite at a Time”, *Knowledge @ Wharton* [http://knowledge.wharton.upenn.edu], 13 de julio de 2006.
13. T. Purdum, “25 Growing Companies”, *IndustryWeek*, 20 de noviembre de 2000, p. 82.
14. C. Sandlund, “Trust Is a Must”, *Entrepreneur*, octubre de 2002, pp. 70-75.
15. B. I. Koerner, “Cereal in the Bowl, Not on the Floor”, *New York Times Online* [www.nytimes.com], 18 de junio de 2006.
16. “Facts for Features”, *U.S. Census Bureau Newsroom*, 3 de enero de 2006; y M. Arndt, “Zimmer: Growing Older Gracefully”, *BusinessWeek*, 9 de junio de 2003, pp. 82-84.
17. G. B. Knight, “How Wall Street Whiz Found a Niche Selling Books on the Internet”, *Wall Street Journal*, 15 de mayo de 1996, pp. A1+.
18. N. F. Krueger, Jr., “The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, primavera de 2000, p. 6.
19. D. P. Forbes, “Managerial Determinants of Decision Speed in New Ventures”, *Strategic Management Journal*, abril de 2005, pp. 355-366.
20. P. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (Nueva York: Harper & Row, 1985).
21. G. Bounds, “Hybrids Fuel Agency’s Fast Ride”, *Wall Street Journal*, 11 de julio de 2006, pp. B1+.
22. B. Bergstein, The Associated Press, “RSA Security Finds Future in Threat of Identity Theft”, *Springfield News-Leader*, 22 de agosto de 2005, p. 5B.
23. B. McClean, “This Entrepreneur Is Changing Underwear”, *Fortune*, 18 de septiembre de 2000, p. 60.
24. S. Schubert, “The Ultimate Music Buff”, *Business 2.0*, marzo de 2006, p. 64.
25. Cifras más recientes de usuarios registrados en Hoover’s Online [www.hoovers.com], 13 de julio de 2008; y A. Cohen, “eBay’s Bid to Conquer All”, *Time*, 5 de febrero de 2001, pp. 48-51.
26. S. McFarland, “Cambodia’s Internet Service Is in Kids’ Hands”, *Wall Street Journal*, 15 de mayo de 2000, p. A9A.
27. La información de Whole Foods Market proviene de Hoovers Online [www.hoovers.com], 13 de julio de 2008.
28. D. Fahmy, “Making Necessities Stylish and Getting a Higer Price”, *New York Times Online* [www.nytimes.com], 9 de marzo de 2006.
29. A. Eisenberg, “What’s Next: New Fabrics Can Keep Weavers Healthy and Smelling Good”, *New York Times*, 3 de febrero de 2000, pp. D1+.
30. A. Morse, “An Entrepreneur Finds Tokyo Shares Her Passion for Bagels”, *Wall Street Journal*, 18 de octubre de 2005, pp. B1+.
31. S. Greco, “The Start-Up Years”, *Inc. 500*, 21 de octubre de 1997, p. 57.
32. T. Stevens, “Master of His Universe”, *Industry Week*, 15 de enero de 2001, pp. 76-80; y R. Grover, “Back from a Black Hole”, *BusinessWeek*, 29 de mayo de 2000, p. 186.
33. E. Neuborne, “Hey, Good-Looking”, *BusinessWeek*, 29 de mayo de 2000, p. 192.
34. A. Barrett, B. Turek y C. Faivre d’Arcier, “Bottoms Up – and Profits, Too”, *BusinessWeek*, 12 de septiembre de 2005, pp. 80-82; y C. Hajim, “Growth in Surprising Places”, *Fortune*, 5 de septiembre de 2005, sección extra.
35. J. Hovey, “25 Growing Companies”, *Industry Week*, 20 de noviembre de 2000, p. 66.
36. “Best Employer”, *Working Woman*, mayo de 1999, p. 54.
37. R. L. Heneman, J. W. Tansky y S. J. Camp, “Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, núm. 1, pp. 11-26.
38. Basado en G. Fuchsberg, “Small Firms Struggle with Latest Management Trends”, *Wall Street Journal*, 26 de agosto de 1993, p. B2; M. Barrier, “Reengineering Your Company”, *Nation’s Business*, febrero de 1994, pp. 16-22; J. Weiss, “Reengineering the Small Business”, *Small Business Reports*, mayo de 1994, pp. 37-43; y K. D. Godsey, “Back on Track”, *Success*, mayo de 1997, pp. 52-54.
39. S. Stecklow, “SubHub’s Ticket to Ride”, *Wall Street Journal*, 17 de enero de 2006, pp. B1+.
40. G. N. Chandler, C. Keller y D. W. Lyon, “Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, otoño de 2000, pp. 59-76.
41. Ibíd.
42. P. Gogoi, “Pregnant with Possibility”, *BusinessWeek*, 26 de diciembre de 2005, p. 50.

43. Información tomada del sitio Web de la compañía [www.sapient.com], 7 de julio de 2003; y S. Herrera, "People Power", *Forbes*, 2 de noviembre de 1998, p. 212.
44. "Saluting the Global Awards Recipients of Arthur Andersen's Best Practices Awards 2000", *Fortune Online* [www.fortune.com], 16 de enero de 2001.
45. T. Purdum, "Winning with Empowerment", *Industry Week*, 16 de octubre de 2000, pp. 109-110.
46. Información financiera de la compañía, tomada de Hoover's Online [www.hoovers.com], 13 de julio de 2006; y P. Strozniak, "Rescue Operation", *Industry Week*, 16 de octubre de 2000, pp. 103-104.
47. M. Depree, *Leadership Jazz* (Nueva York: Dell, 1993).
48. J. C. Collins y J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: Harper-Business, 1994).
49. P. Strozniak, "Teams at Work", *Industry Week*, 18 de septiembre de 2000, pp. 47-50.
50. Ibíd.
51. T. Siegel Bernard, "Scooter's Popularity Offers A Chance for Growth", *Wall Street Journal*, 20 de septiembre de 2005, p. B3.
52. J. Bailey, "Growth Needs a Plan or Only Losses May Build", *Wall Street Journal*, 29 de octubre de 2002, p. B9; y L. Beresford, "Growing Up", *Entrepreneur*, julio de 1995, pp. 124-128.
53. R. D. Hof, "EBay's Rhine Gold", *BusinessWeek*, 3 de abril de 2006, pp. 44-45.
54. J. Summer, "More, Please!", *Business Finance*, julio de 2000, pp. 57-61.
55. T. Stevens, "Pedal Pushers", *Industry Week*, 17 de julio de 2000, pp. 46-52.
56. P. Lorange y R. T. Nelson, "How to Recognize –and Avoid– Organizational Decline", *Sloan Management Review*, primavera de 1987, pp. 41-48.
57. S. D. Chowdhury y J. R. Lange, "Crisis, Decline, and Turnaround: A Test of Competing Hypotheses for Short-Term Performance Improvement in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, octubre de 1993, pp. 8-17.
58. C. Farrell, "How to Survive a Downturn", *BusinessWeek*, 28 de abril de 1997, pp. ENT4-ENT6.
59. R. W. Pricer y A. C. Johnson, "The Accuracy of Valuation Methods in Predicting the Selling Price of Small Firms", *Journal of Small Business Management*, octubre de 1997, pp. 24-35.
60. J. Bailey, "Selling the Firm and Letting Go of the Dream", *Wall Street Journal*, 10 de diciembre de 2002, p. B6; P. Hernan, "Finding the Exit", *Industry Week*, 17 de julio de 2000, pp. 55-61; D. Rodkin, "For Sale by Owner", *Entrepreneur*, enero de 1998, pp. 148-53; A. Livingston, "Avoiding Pitfalls When Selling a Business", *Nation's Business*, julio de 1998, pp. 25-26; y G. Gibbs Marullo, "Selling Your Business: A Preview of the Process", *Nation's Business*, agosto de 1998, pp. 25-26.
61. K. Stringer, "Time Out", *Wall Street Journal*, 27 de marzo de 2002, p. R14; T. Stevens, "Striking a Balance", *Industry Week*, 20 de noviembre de 2000, pp. 26-36; y S. Caudron, "Fit to Lead", *Industry Week*, 17 de julio de 2000, pp. 63-68.

Índice de nombres

C

D

E

F

G

H

I

J

L

M

N

Q

R

T

U

V

W

X

Y

Z

Índice de organizaciones

D

E

F

G

H

Índice analítico

Nota: Los números en **negritas** indican la página en donde se define el término; las *cursivas* se refieren a figuras en donde se menciona el concepto.

A

D

E

F

G

P

U

V

Z

Este libro presenta la administración desde la perspectiva de aquellos que la ejercen; los gerentes representan el único elemento que todas las organizaciones necesitan, sin importar su tamaño, tipo o ubicación. Esta decimosegunda edición de *Administración* sigue el objetivo de ofrecer el mejor medio de aprendizaje posible de lo que significa ser un gerente que se enfrenta al cambio.

A lo largo del texto los estudiantes pueden ver cómo se utilizan en la práctica las teorías y los modelos fundamentales de la administración analizados en cada capítulo, y que se entrelazan con el mundo real; enfoque que resulta muy enriquecedor. También se muestra a gerentes que brindan comentarios respecto de casos administrativos cotidianos, específicamente redactados para cada capítulo, con la intención de motivar a los alumnos en el estudio de la administración como algo que la gente hace en las empresas todos los días.

Entre lo nuevo de esta edición destaca lo siguiente:

- Introducción en cada capítulo de un gerente en activo
- "Práctica administrativa" al final de cada parte del libro
- Contextos actuales relacionados con los temas abordados
- Herramientas de preparación para la toma de decisiones y gestión del cambio
- Análisis sobre las redes sociales y su importancia para la labor administrativa
- Ejemplos actualizados
- Nuevos dilemas éticos para ejercitar el pensamiento crítico
- Nuevos casos de final de capítulo

Para obtener más información sobre este libro visite:
www.pearsonenespañol.com/robbinsadministracion


ISBN 907-607-32-2767-4
90000
9 786073 227674